

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**TESIS DOCTORAL**

**Impacto del coaching de equipos en los procesos y la eficacia del  
equipo: un estudio con dos equipos gestores de TI en el sector  
financiero-asegurador**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Fernando Corral Cantó**

Directores

**Francisco Gil Rodríguez**  
**Miguel García Sáiz**

**Madrid, 2016**



**Impacto del Coaching de Equipos en los Procesos y la Eficacia del Equipo:**

**Un Estudio con dos Equipos Gestores de TI en el Sector Financiero-asegurador**

Autor:

Fernando Corral Cantó

Directores de tesis:

Francisco Gil Rodríguez y Miguel García Sáiz

Universidad Complutense de Madrid

Facultad de Psicología

Noviembre, 2015

## **Dedicatoria**

A María José, David y Laura.

## Agradecimientos

En primer lugar a mis codirectores de tesis Francisco Gil Rodríguez y Miguel García Sáiz por su apoyo y oportunos consejos. A los equipos de trabajo participantes en este estudio, en particular a las personas que han abierto las puertas de sus empresas, Mustafa Abdelaziz y Mar Garre, así como a los líderes y coordinadores, Moustafa Alzuabi, Ana Sánchez Galán, Mohamed Tantawi y Belén Ayala. A *Team Coaching International* por su apoyo para el uso de su herramienta *Team Diagnostic* para este trabajo, en especial Phil Sandahl y Alexis Phillips, co-creadores de la herramienta y a sus colaboradoras Shelly Recchio y Agnie Snell.

A los compañeros de los equipos con los que he trabajado en mi vida profesional, funcionales, multidisciplinarios, internacionales, ejecutivos, de gestión docente o desde el ámbito musical, que también han enriquecido mi visión sobre el tema. A los que me han apoyado desde el plano técnico, metodológico o moral, Ainhoa Ercoreca, Paola Ravina, Edgardo Spivak, Elena Sánchez Rodríguez y Elena García Domínguez. A mis colegas de Criteria Advisors, por el aprendizaje mutuo ofreciendo servicios de coaching de equipos y ejecutivo para que nuestros clientes consigan mejores resultados.

A mis mentores de coaching individual y de equipos, de *co-active coaching* del *Coaching Training Institute*, de *coaching dialógico de equipos* del Instituto de Desarrollo Directivo Integral de la Universidad Francisco de Vitoria, de *Team Diagnostic de Team Coaching International*, de *The Leadership Circle* y de *MBTI* y de los acreditadores de la *International Coach Federation*.

Por último y no menos importante, a María José y a mis hijos David y Laura por su paciencia durante las jornadas de estudio, reuniones y viajes que han supuesto la preparación de esta tesis. Porque parece que me siguen considerando aún parte de la familia.

## Resumen

Esta investigación explora el impacto del coaching de equipos en la mejora de los procesos y la eficacia de los equipos de trabajo. Entre los procesos de equipo se estudia de manera separada el impacto sobre la seguridad psicológica y las conductas de aprendizaje en el equipo. Se basa en un estudio realizado con dos equipos gestores del área de TI (Tecnologías de la Información) pertenecientes a dos organizaciones diferentes del sector financiero-asegurador de dos países distintos, España y Arabia Saudí. Se aplica un diseño cuasi experimental con grupos no equivalentes y medidas pre/post, a través del cual se miden los efectos de un programa de coaching de equipos y se comparan con mediciones de grupos de cuasi control. Se demuestra que existe una relación positiva significativa entre la intervención de coaching de equipos y los procesos del equipo, teniendo un efecto moderado en las conductas de aprendizaje del equipo. En cambio, no se obtiene evidencia empírica sobre el aumento de la seguridad psicológica y la eficacia del equipo. Este estudio se construye desde la revisión de enfoques teóricos y prácticos desarrollados desde la disciplina emergente del coaching de equipos aportando evidencia y claridad sobre estos enfoques, así como indicaciones para futuras investigaciones y para la práctica del coaching de equipos en las organizaciones.

**Palabras clave.** Coaching de equipos, seguridad psicológica de equipo, conductas de aprendizaje de equipo, procesos de equipo, eficacia de equipos.

## Abstract

This research explores the impact of team coaching on the improvement of team processes and team effectiveness. Among the team process team psychological safety and team learning behavior are studied separately. The study is conducted with two IT (Information Technology) leadership teams from two different organizations in the finance-insurance industry in two different countries, Spain and Saudi Arabia. A quasi experimental design with non equivalent groups and pre/post measures is implemented, through which the team coaching effects are measured and compared against measures of quasi control teams. A significant positive relationship is found between the team coaching intervention and the team processes, having a moderate effect on team learning behavior. In contrast, its effect on increasing team psychological safety and team effectiveness is not empirically supported. This study is built on the review of theoretical and practical approaches developed from the emerging team coaching discipline, contributing with further evidence and understanding to these approaches, as well as providing guidance for future research and practice for team coaching in organizations.

**Keywords.** Team coaching, team psychological safety, team learning behavior, team processes, team effectiveness.

## Tabla de Contenidos

1. Introducción .....	10
2. Marco Teórico.....	16
2.1 Qué es el coaching .....	16
2.1.1. Auge del coaching, definición y antecedentes .....	16
2.1.2. Modalidades de coaching .....	28
2.1.3. Enfoques de coaching .....	31
2.1.4. Evaluación de la eficacia del coaching .....	36
2.2 Qué es el coaching de equipos .....	40
2.2.1. Coaching de equipos: disciplina emergente, definiciones y antecedentes...41	
2.2.2. Historia del coaching de equipos .....	53
2.2.3. Consideraciones sobre los equipos de trabajo .....	68
2.2.4. Distinción entre el coaching de equipos y otros tipos de intervención.....	134
2.2.5. Modelos de coaching de equipos .....	145
2.2.6. Herramientas y habilidades para el coaching de equipos .....	184
2.2.7. Retos del coaching de equipos: limitaciones, riesgos y evaluación.....	188
2.2.8. Revisión crítica de la investigación sobre coaching de equipos .....	194
3. Metodología .....	198
3.1 Plan de investigación: objetivo, hipótesis y método .....	198
3.2 Entorno de investigación y muestra .....	205

3.3	Procedimiento y medidas .....	210
3.4	Instrumentos de recogida de datos .....	218
3.4.1.	Cuestionario de diagnóstico de procesos de equipo: Team Diagnostic.....	218
3.4.2.	Cuestionario “Seguridad psicológica y conductas aprendizaje equipo” ...	231
3.4.3.	Entrevistas semi-estructuradas .....	237
3.4.4.	Diario de investigación .....	239
3.5	Descripción de la intervención de coaching de equipos .....	240
4.	Resultados .....	252
4.1	Análisis de datos .....	252
4.2	Exposición de resultados.....	296
4.3	Discusión.....	298
4.4	Limitaciones e investigación futura .....	312
5.	Implicaciones .....	318
5.1	Implicaciones teóricas.....	318
5.2	Implicaciones prácticas .....	323
6.	Conclusión .....	326
7.	Lista de referencias .....	328
8.	Anexos .....	345
8.1	Anexo I. Presentación proyecto al líder del área de IT .....	345
8.2	Anexo II. Email invitación a encuesta Team Diagnostic.....	348
8.3	Anexo III. Ejemplo de preguntas Team Diagnostic- 80 ítems.....	349
8.4	Anexo IV. Cuestionario “Seg. psicológica y aprend. equipo”- equipo	350

8.5	Anexo V: Cuestionario “Seg. psicológica y aprend. equipo”- cliente	351
8.6	Anexo VI. Modelo de informe Team Diagnostic para el equipo.....	352
8.7	Anexo VII. Guía 1º entrevista al líder del equipo TI- presentación ...	358
8.8	Anexo VIII. Guía 2ª entrevista al líder del equipo TI- conocimiento.	359
8.9	Anexo IX. Guía 3ª entrevista al líder del equipo TI- resultados .....	360
8.10	Anexo X. Ej. A respuestas a preguntas abiertas Team Diagnostic .....	361
8.11	Anexo XI. Ej. B respuestas a preguntas abiertas Team Diagnostic ....	362
8.12	Anexo XII. Guía diseño intervención coaching de equipos. ....	363
8.13	Anexo XIII. Perfil competencial del coach de equipos. ....	364
8.14	Anexo XIV. Kit de herramientas para el coaching de equipos.....	365



## Lista de tablas

Tabla 1. Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo.....	85
Tabla 2. Modelo de eficacia de los equipos de trabajo. ....	99
Tabla 3. Selección de nueve modelos de coaching de equipos. Elaboración propia. ....	145
Tabla 4. Adaptación propia del modelo de Hackman y Wageman (2005).....	154
Tabla 5. Modelo de niveles de madurez de los equipos de Moral (2009, p.259) .....	162
Tabla 6. Modelo de componentes de madurez del equipo de Moral (2009, p.259).....	162
Tabla 7. Modelo GROUP de Brown y Grant (2010, p.39) .....	167
Tabla 8. Condiciones para los equipos de alto rendimiento. <i>Fuente:</i> Peters y Carr (2013) ..	176
Tabla 9. Componentes del coaching de equipos. Fuente: Peters y Carr (2013) .....	177
Tabla 10. Preguntas abiertas del cuestionario <i>Team Diagnostic</i> .....	220
Tabla 11. Análisis de consistencia interna de las escalas con alpha de Cronbach.....	255
Tabla 12. Prueba K-S de bondad de ajuste para confirmar la normalidad de la muestra .....	257
Tabla 13. Análisis <i>t de student</i> de los procesos de equipo.....	259
Tabla 14. Variaciones porcentuales en los procesos de equipo .....	262
Tabla 15. Calificación como equipo de alto rendimiento según modelo <i>Team Diagnostic</i> ..	264
Tabla 16. Análisis <i>t de student</i> de seguridad psicológica en el equipo.....	266
Tabla 17. Análisis <i>t de student</i> de conductas de aprendizaje del equipo .....	269
Tabla 18. Análisis <i>t de student</i> de eficacia del equipo .....	272
Tabla 19. ANOVA influencia del <i>tipo de coaching</i> en los procesos del equipo .....	275
Tabla 20. Tabla de correlaciones entre las variables estudiadas.....	277
Tabla 21. Correlación entre variables semejantes de los dos cuestionarios .....	278

## Lista de figuras

Figura 1. Modelo de aprendizaje de equipos de trabajo de Edmondson (1999, p.357).....	60
Figura 2. Modelo de desarrollo de equipo de Katzenbach y Smith (1993, cap.”parte II”).....	95
Figura 3. Modelo Sistema de rendimiento de equipos de Drexler/Sibbet/Forrester (1988) .	112
Figura 4. Desarrollo de equipo: estilo de liderazgo comparado con evolución familiar .....	113
Figura 5. Modelo las cinco disfunciones del equipo de Patrick Lencioni (2003, p.168).....	115
Figura 6. Dif. coaching equipos- otras intervenciones de Aguirre et al. (s.f., p.14).....	141
Figura 7. Continuo de coaching de equipos de Hawkins (2011, cap.2, sec.1, párr.4) .....	144
Figura 8. Cinco dominios de foco de Hawkins (2011, cap.3, sec.2, párr.1) .....	170
Figura 9. Cuatro niveles de compromiso de Hawkins y Smith (2006).....	173
Figura 10. Modelo seis fases de coaching de equipos. Fuente: Peters y Carr (2013).....	178
Figura 11. Modelo de coaching de equipos “Cambio de forma” de Hauser (2014, p.61).....	181
Figura 12. Cálculo ROI de una intervención de coaching de Carr (2011) .....	193
Figura 13. Diseño de la investigación.....	200
Figura 14. Secuencia del proceso de investigación .....	211
Figura 15. Los catorce procesos de equipo del <i>Team Diagnostic</i> .....	223
Figura 16. Agenda workshop coaching de equipos .....	242
Figura 17. Formato de plan de acción del equipo .....	249
Figura 18. Resultados <i>Team Diagnostic</i> antes y después de intervención de coaching .....	254
Figura 19. Análisis cualitativo resultados coaching de equipos .....	281
Figura 20. Comprobación de hipótesis .....	294

## 1. Introducción

Exponemos a continuación las razones que motivan este trabajo y sus áreas de aportación.

*El coaching de equipos es una disciplina emergente.* El campo del coaching de equipos en las organizaciones es relativamente nuevo. Si esta es la situación en los países anglosajones y algún otro como Francia, los países escandinavos o Alemania, la situación es más precaria todavía en España. En general, escasean modelos con suficiente base empírica y existe todavía una muy tímida demanda de servicios de coaching de equipos por parte de las organizaciones. La mayor parte del coaching que se realiza en las organizaciones está centrado en personas individuales, no en equipos. Es cierto que los especialistas en desarrollo organizacional han hecho variaciones de lo que hoy conocemos como coaching de equipos durante las últimas décadas. También merece consideración, el coaching de equipos deportivos que lleva aplicándose y estudiándose desde hace más tiempo. En realidad se puede hablar propiamente de “coaching de equipos en las organizaciones” como tal disciplina, o como servicio profesional, solo en los últimos diez o quince años (Peters y Carr, 2013a). La misma práctica del coaching individual o ejecutivo adolece de definiciones precisas y la literatura de consultoría ofrece poca orientación con relación a la especialidad del coaching de equipos ejecutivos (Diedrich, 2001). Por tanto, estamos abordando un tema emergente donde son necesarios estudios basados en evidencias que alimenten su desarrollo.

*Las claves de la eficacia de los equipos son poco claras en la práctica.* Las organizaciones confían cada vez más en los equipos, más que en solo en contribuciones individuales o en estructuras organizativas tradicionales, para abordar los complejos retos de competitividad que imponen los cambios tecnológicos, de globalización, regulatorios, económicos y sociales de nuestros días. Agilidad, flexibilidad, creatividad, innovación y sinergias en las habilidades y conocimientos suelen ser las necesidades aducidas para explicar esta tendencia (Alcover, 2014). Sin embargo, aunque casi cualquiera es capaz de reconocer el funcionamiento de un equipo de alto rendimiento, ya sea al observarlo o al formar parte de él, no es fácil para los líderes o miembros de los equipos dar con las claves adecuadas para crear eficientemente esos equipos (Peters y Carr, 2013a). Con frecuencia los líderes formales conducen sus equipos guiados más por su intuición que por lo que la investigación ha demostrado como más eficaz (Peters y Carr, 2013a). El coaching de equipos es una palanca para la eficacia de los equipos. En la revisión de los factores facilitadores de la eficacia de los equipos entra en juego el coaching de equipos como una solución complementaria. Quizá con expectativas demasiado altas por parte de muchos autores y profesionales en relación a otros factores de efectividad de equipo, tal como señalarán Hawkman y Wageman (2005). El coaching de equipos se considerará bien como un *apoyo interno* –despliegue de habilidades de coaching por parte del líder del equipo, de miembros del equipo o de alguien fuera del equipo pero perteneciente a la

organización- o como un *apoyo externo*, un coach externo que ayuda al equipo a movilizar sus recursos colectivos para alcanzar los resultados deseados.

*Existe escasa investigación sobre coaching de equipos ejecutado por un coach externo.* Pocas investigaciones se han centrado específicamente en coaching externo de equipos. Si, como hemos dicho, existe ya escasa investigación sobre coaching de equipos, según Peters y Carr (2013b) hay todavía menos investigación que describa el coaching de equipos externo. En cambio, sí se ha prestado más atención al líder del equipo actuando como coach del equipo (Hackman y Wageman, 2005). Además, hay pocos estudios acerca del trabajo llevado a cabo por coaches externos que expliquen concretamente sus comportamientos al interactuar con equipos de trabajo (Hauser, 2014).

*Necesidad de evidencias de coaching de equipos aplicado a equipos intactos en organizaciones.* Hay poca investigación sobre equipos de trabajo reales en organizaciones (Peters y Carr, 2013b). Según estas autoras, la mayoría se ha centrado en equipos de proyecto, analíticos o equipos en entornos educativos, pero no en equipos de directivos o ejecutivos. Recomendamos de cara a futuras investigaciones ir más allá del laboratorio y de los estudios basados en encuestas, para estudiar aplicaciones reales en el mundo profesional que permitan explicar lo que funciona o no funciona, cómo, por qué y con quién. Por otro lado, la mayoría de las investigaciones que exploran el impacto o la eficacia del coaching de equipos en el funcionamiento del equipo se centran en factores de proceso, más que en medir la eficacia. Es decir no se fijan tanto en los resultados del

trabajo del equipo (*team outcomes*), tales como resultados económicos, productividad, calidad, satisfacción del cliente o resultados de aprendizaje. El presente estudio cuenta con equipos que tienen necesidad de obtener resultados y afrontar retos complejos como cualquier otro equipo en las organizaciones de nuestros días.

*Necesidad de herramientas aplicables en el mundo profesional con sólidos fundamentos teóricos y estudios psicométricos que las sustenten.* No se ha encontrado, por ejemplo, ningún estudio publicado “revisado por pares” en el que se incluya el *Team Diagnostic* como herramienta de evaluación del funcionamiento del equipo. Solo uno donde se menciona esta herramienta precisamente aplicada como parte de un programa de coaching de equipos de TI en una empresa norteamericana (Catton, 2008). Sin embargo, es muy utilizada por consultores, coaches de equipo y profesionales de recursos humanos en numerosos países y diferentes tipos de organizaciones. Sus desarrolladores, *Team Coaching International* (2015), la recomiendan por su valor diagnóstico, tal como refiere su propio nombre, pero también, y sobre todo, como herramienta de intervención en programa de coaching de equipos para mejorar los procesos y la eficacia de los equipos en las organizaciones. Ambos usos son aplicados en el presente trabajo de campo. El modelo que subyace a esta herramienta, las catorce fortalezas del equipo agrupadas en dos dimensiones, productividad y positividad, se basa en marcos de referencia teóricos tales como la psicología positiva de Seligman (1998), la inteligencia emocional de Goleman (2002), el modelo de eficacia de equipos de Katzenbach y Smith

(1992), la relación entre positividad y rendimiento de Losada y Fraser (2004), la rejilla de dirección (*managerial grid*) de Blake y Mouton (1975), los trabajos sobre relaciones de John Gottman (2002), el pensamiento sistémico y la “organización que aprende” (*learning organization*) de Senge (1994), la investigación apreciativa (*appreciative inquiry*) de Srivastva y Cooperrider (1990) y, por último, el desarrollo basado en fortalezas de Buckingham y Clifton (2001).

*Modelo de intervención de coaching de equipos breve y dirigido al equipo como sistema.* El modelo aplicado en este trabajo tiene un formato breve (entre dos y tres meses) de intervención y aborda al equipo como sistema, más que como conjunto de individuos. Se diferencia de implantaciones típicas de seis meses o más, en las que añade coaching individual al líder del equipo o incluso a miembros del equipo.

*Utilización de grupos de cuasi control.* No hemos encontrado estudios con grupos de control en trabajos sobre coaching de equipos. Esta práctica metodológica suele estar reservada para diseños experimentales de alto espectro, con muestras amplias, con objeto de aumentar la generalizabilidad de las conclusiones. Sin embargo, se consideró que si los resultados confirmaban la ausencia de variaciones en las métricas pre y post debidas a la omisión de la intervención del coaching de equipo en equipos relativamente comparables se podía mejorar la consistencia del estudio.

*Comprobación de la aplicabilidad de los modelos de coaching de equipos desarrollados hasta la fecha.* Hay escasos modelos propuestos desde la literatura

académica para implantar un programa eficaz de coaching de equipos. Pese a que los investigadores de coaching de equipos recomiendan realizar estudios con clientes (Peters y Carr, 2013b), lo cierto es que muy pocos coaches de equipos han documentado sus enfoques de una manera completa en sus publicaciones. Nos centraremos en revisar y poner a prueba aspectos de algunos de los modelos más referenciados en la literatura académica tales como el de Hackman y Wageman (2005), Hawkins (2014), Carr y Peters (2013), Clutterbuck (2007), Moral (2009) y Brown y Grant (2010).



## 2. Marco Teórico

Nos centramos primero en entender el *coaching* y su aplicación principal al coaching ejecutivo individual. A continuación, exploramos el *coaching de equipos* incluyendo conclusiones relevantes sobre los equipos de trabajo, las diferencias con el coaching individual y los principales modelos de coaching de equipos desarrollados hasta la fecha.

### 2.1 *Qué es el coaching*

Vamos a estructurar nuestra revisión sobre el coaching a través de los siguientes puntos:

- Auge del coaching, definición y antecedentes
- Modalidades de coaching
- Enfoques de coaching
- Coaching y aprendizaje
- Evaluación de la eficacia del coaching

#### 2.1.1. *Auge del coaching, definición y antecedentes*

El concepto que subyace al coaching, tal y como lo conocemos hoy, se remonta no solo decenas de años, sino siglos y quizá miles de años (Palmer y Whybrow, 2008).

Podemos reconocer en la historia la figura del maestro que guía a su discípulo a través de

una serie de experiencias de aprendizaje, desde el análisis y la reflexión, para pasar de la ignorancia al conocimiento, de la duda a la confianza, de la inexperiencia al logro. En una era en la que se potencia maximizar el desarrollo personal y de las organizaciones se recurre al coaching como una estrategia impulsora, ya sea para sustituir o complementar otras estrategias de crecimiento profesional o personal, como la formación, el aprendizaje en el puesto, el mentoring u otras.

El coaching ha cobrado una importancia creciente en los últimos tiempos. El uso del coaching en las organizaciones como un medio para fomentar el rendimiento y para facilitar el aprendizaje en el trabajo es muy habitual hoy en el mundo desarrollado. En EEUU, entre el 25% y el 40% de las 500 empresas del *Fortune* utilizan regularmente los servicios de coaches externos, con datos muy similares reportados en Europa y Australia (International Coach Federation, 2007). En el *estudio global de coaching de ICF* más reciente (2012) se concluye que la profesión del coaching está creciendo, con cerca de 47.500 profesionales generando unas rentas/ingresos anuales de 2.000 millones USD (ICF, 2012). Dentro de las organizaciones se espera que los profesionales de recursos humanos y de desarrollo organizacional actúen como coaches de rendimiento internos como parte de su rol diario (Brown y Grant, 2010).

Pensamos que hay muchos factores que han podido influir en el auge del coaching en nuestros días. Por ejemplo, el desencanto con la formación por no estar personalizada, la dificultad de transferir lo aprendido al puesto, que el coaching puede ser una forma

socialmente más aceptable de recibir consejo o terapia, que la relación individual coach-cliente crea un entorno más seguro para confrontar temas y probar nuevos comportamientos o el énfasis de la centralidad del aprendizaje en el que aprende.

*El desencanto con la formación tradicional en grupos*, donde se imparte una enseñanza estandarizada, proviene de la escasa consideración a las circunstancias individuales del que aprende. De ahí, la tendencia en las organizaciones, una vez comprobada la cuestionada rentabilidad de los esfuerzos realizados con planes formativos en las organizaciones, a propiciar filosofías de desarrollo profesional basadas en el autodesarrollo y a sacar el aprendizaje del aula.

Hay modelos de estrategias de desarrollo profesional como el conocido "70:20:10" (McCall, 2010), atribuido inicialmente a Microsoft pero generalizado hoy entre todo tipo de organizaciones, que indican que los esfuerzos de aprendizaje deberían estar basados solo en un 10% en formación tradicional, un 20% en aprendizaje relacional y un 70% en aprendizaje en el puesto, vía observación, autoanálisis y práctica constante. El coaching encajaría en ese 20% de aprendizaje relacional, pero también en el 70% de aprendizaje en el puesto, si consideramos que la mayor parte de la atención del coaching está en poner en acción en el entorno real de trabajo lo tratado en las sesiones.

Un principio básico del coaching es que la persona cuenta con los recursos para su propio desarrollo (Witworth, Kimsey-Hous y Sandahl, 2007), por eso se lleva a cabo a través de un enfoque esencialmente socrático donde el coach va apoyando, a través de

preguntas, la autoexploración de creencias y conductas y la generación autónoma de planes significativos totalmente personales. Con este enfoque, el coaching confluye con la tendencia de superar la estandarización de la formación tradicional para fijarse en la máxima personalización del aprendizaje.

*La dificultad de transferir lo aprendido al puesto.* Se critica a los modelos de desarrollo profesional tradicionales el énfasis excesivo puesto en presentar modelos teóricos (p.ej. modelos sobre liderazgo, la comunicación, las relaciones o la motivación). Pero está cambiando. En los programas formativos actuales, tanto académicos como de centros de negocios o corporativos, se ofrece mucho más aprendizaje experiencial. A pesar de ello, existe aún dificultad por parte de los asistentes a los cursos para traducir lo aprendido en las aulas a comportamientos concretos en sus trabajos. Una manera de introducir el coaching en las organizaciones ha sido precisamente de la mano de cursos formativos, donde se encarga al coach a veces en la figura del mismo formador, una vez acabado el programa, acompañar al asistente al curso a través de sesiones individuales cuyo objetivo es revisar oportunidades para aplicar al trabajo las habilidades aprendidas y consolidarlas en comportamientos habituales. Por ejemplo, en programas de habilidades de venta, de comunicación en público o de liderazgo (Olivero, Bane, y Kopelman, 1997).

El coaching puede concebirse como una forma socialmente más aceptable de recibir consejo o terapia, tal como señalan Palmer y Whybrow (2008) citando a Green, Oades y Grant (2006) y a Spence y Grant (2005). Esta opinión probablemente se refiere más al

coaching personal (*life coaching*), que al profesional (*business coaching* o *executive coaching*). Según estos autores, estudios recientes revelan que entre un 25% y un 50% de personas que se presentan a coaching personal cumplen criterios de salud mental clínica.

*La relación entre el coach y el cliente crea un entorno de confianza* para poder explorar asuntos en profundidad que permiten generar cambios sostenibles. Bajo un entorno de privacidad (acuerdos de confidencialidad), con una disposición para tratar los asuntos de manera holística (no solo profesionales) y una perspectiva del coach no enjuiciadora, el coachee normalmente está más dispuesto a abrirse a explorar y a enfrentarse a sus patrones cognitivos, emocionales y conductuales no eficaces y está dispuesto a experimentar con nuevos patrones para conseguir los cambios que desea (Palmer y Whybrow, 2008).

*Los nuevos enfoques educativos dan mucho peso a la centralidad del aprendizaje en el que aprende* a diferencia de los tradicionales donde el formador o profesor asume casi toda la responsabilidad del aprendizaje. El coach sigue esta misma pauta. Crea las condiciones para que el cliente genere los recursos necesarios para implicarse en su propio aprendizaje y desarrollo, evitando dar consejos o soluciones. Así se diferencia el coaching de otro tipo de intervenciones como la consultoría, la formación o la terapia.

La investigación sobre el coaching ha crecido exponencialmente. Por ejemplo, Palmer y Whybrow (2008), citando un estudio de Grant (2005) sobre búsqueda de publicaciones académicas sobre el coaching en las organizaciones, afirman que se encontraron 395

artículos entre 1955 y 2005. Por contrastar esa cifra, solo para este trabajo doctoral, en la que acotamos la búsqueda principalmente en la base de datos PsycINFO a publicaciones exclusivamente sobre coaching de equipos durante los últimos quince años 2000 a 2015, con términos de búsqueda tales como *team coaching*, *executive team coaching*, *organizational team coaching*, *executive group coaching*, *business team coaching*, *business group coaching*, *coaching work teams*, y *coaching team leaders*, aparecieron más de 900 publicaciones.

Aunque gran parte de los primeros enfoques de coaching estuvieron relacionados con el deporte o la adquisición de habilidades, después se produjo una explosión de interés sobre el coaching en las organizaciones. Hoy, curiosamente, la línea de práctica e investigación sobre coaching que más está creciendo es la desarrollada en las ciencias de la salud (Palmer y Whybrow, 2008). Afirman estos autores que:

Los resultados de investigación sobre coaching que se publican en las revistas médicas (p.ej. Medline) tienden a ser de mejor calidad que las publicadas en las revistas de psicología (p.ej. PsycINFO) o en las revistas de negocios (p.ej. Business source premier). Una gran parte del coaching relacionado con la salud está siendo llevado a cabo por nutricionistas, enfermeros y otros profesionales de la salud, más que por psicólogos. (cap.2, sec.11, párr.2)

*Definición de coaching.*

Para definir coaching bastantes autores recurren a uno de los pioneros del coaching, proveniente del mundo del tenis Tim Galway (1974), y su famoso “*The inner game of tennis*” citado por Whitmore (2009) “El coaching es liberar el potencial de la persona para maximizar su propio rendimiento” (p.10). Para Whitmore es “ayudarle a aprender más que enseñarle” (p.10). Tal vez hoy no nos parezca un descubrimiento especial, pero considerando que la primera edición del libro de John Whitmore donde explica su muy referenciado modelo GROW (*Goal, Reality, Options, Way forward o Will*) es de 1992, reconocemos que anticipaba una tendencia en línea con lo que comentábamos antes de la centralidad del aprendizaje en el que aprende. Continuando con Whitmore (2009), al referirse al mentoring y a otras distinciones, aporta una matización que pensamos es relevante para entender el coaching en el mundo de los negocios: “El coaching requiere expertise en coaching pero no en el tema que se tiene entre manos. Esa es una de sus grandes fortalezas” (p.14).

Otras definiciones ilustrativas mencionadas en el manual de *coaching psychology* de referencia (Palmer y Whybrow, 2008) son las de:

- Downey (1999): “El arte de facilitar el rendimiento, el aprendizaje y el desarrollo de otro” (enfoque facilitador). (cap.1, sec.1, párr.1)

- Parsloe (1995): “Mejora del rendimiento y desarrollo de habilidades a través de una suerte de tutoría o instrucción” (*enfoque educativo*). (cap.1, sec.1, párr.1)

Desde la *coaching psychology* se proponen dos versiones de definición de coaching, una británica y otra australiana, desde los grupos de coaching de sus respectivas sociedades de psicología, a la que añadimos la definición aportada por Grant (2011):

- *Británica*: “Sirve para fomentar el bienestar y el rendimiento en las áreas de la vida personal y profesional apoyado en modelos de coaching fundamentados en teorías de aprendizaje y enfoques psicológicos establecidos” (Grant and Palmer, 2002) citada en Palmer y Whybrow (2008, cap.1, sec.1, párr. 3).
- *Australiana*: “Psicología positiva aplicada .... aplicación sistemática de la ciencia conductual a la mejora de la experiencia vital, el rendimiento profesional y el bienestar de personas, grupos y organizaciones que no sufren desórdenes mentales clínicamente significativos o niveles de estrés anormales” (*Australian Psychological Society*, 2007) citada en Palmer y Whybrow (2008, cap.1, sec.1, párr. 3).
- *Grant (2011)*: “La coaching psychology es una rama de la psicología que trata de la aplicación sistemática de la ciencia conductual de la psicología para el fomento de la experiencia vital, el rendimiento en el trabajo y el bienestar de individuos, grupos y organizaciones. La coaching psychology se centra en facilitar la consecución de objetivos y en fomentar el crecimiento y el desarrollo de los



clientes tanto en la vida personal como laboral. No trata directamente temas relacionados con enfermedades clínicas significativas o niveles anormales de estrés ” (pp.88-29).

La centralidad de la relación en el coaching es subrayada por Paiges (2002) citado en Vaartjes (2005): “La capacidad del coach de establecer y mantener una relación de confianza con su cliente .... permite desafiar la “zona de confort” de sus clientes y por tanto apoyar el cambio conductual y en última instancia la transformación” (p.6).

Para aportar una mayor síntesis está la definición de Peterson y Hicks (1996) citado en Peterson (2007): “Coaching es el proceso de equipar a las personas con las herramientas, el conocimiento y las oportunidades que necesitan para desarrollarse a sí mismos y volverse más eficaces” (p.265).

Uno de los artículos más recientes sobre coaching (Jones, Woods, y Guillaume, 2015) remite a una definición de Smither (2011) bastante centrada en lo que parecen coincidir muchos autores y coaches actualmente: “El coaching en el lugar de trabajo o coaching ejecutivo es una intervención de aprendizaje y desarrollo individualizada que utiliza una relación colaborativa, reflexiva y orientada a objetivos para lograr resultados profesionales que son valorados por el coachee” (p.2).

Por último, después de toda esta amplitud de matices, una síntesis de las definiciones anteriores podría expresarse como *ayudar a las personas con el impulso de llegar a ser lo mejores que puedan ser.*

#### *Antecedentes del coaching.*

El *Online etymology dictionary* ([www.etymonline.com/](http://www.etymonline.com/)) nos revela el significado etimológico del coaching, Apparently proviene del s. XVI donde coach significaba un tipo grande de carruaje; como antecedente del término “coche”. Podría asociarse con la idea de transportar a las personas desde donde están hasta donde quieren estar. Otro uso más cercano del término coach está registrado en torno a 1830 en la Universidad de Oxford como una palabra coloquial para referirse a un tutor que “lleva” al alumno hasta la realización de un examen. Parece que se aplica al deporte a partir de 1861. También sabemos que se utiliza como un tipo de vagón de pasajeros y como una categoría de asiento en el mundo del transporte, asimilable a categoría “turista”. Pero estos usos nos alejan de nuestro propósito.

La evolución del coaching ha recibido influencias durante el siglo pasado de muchas corrientes: el desarrollo personal, la educación de adultos, la psicología (deportiva, organizacional, clínica, humanista y positiva), el movimiento del potencial humano y los estudios de liderazgo. Pero ha sido más recientemente, a mediados de los noventa,

cuando el coaching se ha convertido en una disciplina independiente. Han surgido asociaciones para establecer estándares profesionales y educativos, tales como la *International Coach Federation* (ICF) o la *International Association for Coaching* entre otras.

Desde la psicología, los orígenes del coaching se remontan a 1918 con Griffith, considerado el padre de la psicología deportiva, quien ofrecía cursos basados en psicología a deportistas (Palmer y Whybrow, 2008). Escribió un libro titulado “*La psicología del coaching*” en 1926. En él decía “Un coach es más un instructor. Es un maestro, en el sentido antiguo de la palabra .... un formador de carácter; modela personalidades” (citado en Palmer y Whybrow, 2008, cap.1, sec.3, párr.2).

Posteriormente Curtis y Gaylord (1967) escriben “*Psicología del coaching moderno*” también relacionado con el deporte; Moore (1970) publica “*Psicología del coaching deportivo*”; Wilt y Bosen (1971) escriben “*Motivación y coaching psychology*”. Palmer y Whybrow (2008) citan a Grant (2005, 2006) quien al bucear entre las investigaciones publicadas sobre coaching ejecutivo y personal se encuentra con Gorby (1937) describiendo cómo los nuevos empleados reciben coaching de empleados más veteranos para reducir gastos para incrementar los beneficios y así aumentar sus bonos de reparto de beneficios. Entre 1937 y 2005 se encuentra con 175 publicaciones, de las que 44 son tesis doctorales y 78 estudios empíricos.

La primera tesis doctoral sobre coaching encontrada en la literatura de ciencias de la conducta, según Hauser (2014, p.50) es la realizada por Gershman (1967): “*Los efectos de factores específicos del clima de coaching entre supervisor y subordinado sobre la mejora de la actitud y el rendimiento del subordinado*”.

Anthony Grant es considerado el padre del coaching psychology moderno. Los enfoques psicológicos que han servido de fuentes del coaching tal como lo conocemos hoy están tratados en el manual de *coaching psychology* de referencia “*Handbook of coaching Psychology*” (Palmer y Whybrow, 2008). En él se explican con detalle las aportaciones al coaching desde diez enfoques de la psicología: conductuales, cognitivos, existenciales, la Gestalt, la entrevista motivacional, el coaching narrativo y el aprendizaje multicultural, la PNL, el enfoque centrado en la persona, los enfoques psicodinámicos y el coaching enfocado a soluciones.

Fuera del coaching psychology, algunos de los coaches más renombrados, cada uno de ellos considerados según diferentes opiniones como padres del coaching moderno, son Tim Galwey con su “*The inner game of tennis*” (1974), John Whitmore con su “*Coaching for performance*” (1992), Thomas Leonard, fundador de ICF, Marshal Goldsmith que acaba de publicar su último libro “*Triggers*” (2015), Gary Ranker quien también acaba de publicar “*Global mindset coaching*” (2015) conocido coach de CEO’s, y Tony Robbins quien se basa en PNL con diversas publicaciones como su “*Poder sin límites*” (1986).

### 2.1.2. *Modalidades de coaching*

Hay muchas posibles clasificaciones de coaching. Pocos estudios tratan de abarcar todas las modalidades (Jones et al., 2015). Ante la dificultad de encontrar una fuente única que las trate todas, elaboraremos una lista propia que nos pueda servir de orientación:

1. *Interno o externo.* Interno si el coach es un empleado de la organización, normalmente un especialista de recursos humanos o un manager entrenado en una metodología de coaching. Externo si es alguien contratado para ofrecer el servicio de coaching desde fuera de la organización.
2. *Individual (one-to-one o dyadic), grupal o de equipo.* En función de si el coaching se aplica a un individuo solo, a varias personas como coaching individual dentro del contexto de un grupo o a un equipo como unidad de análisis.
3. *Según el nivel jerárquico:* de negocios (*business coaching*) o ejecutivo (*executive coaching*) aunque estos términos se suelen usar indistintamente, de alta dirección (*C-Suite coaching*), de *CEO's* o de consejo de administración (*board team coaching*).
4. *Según a quién va dirigido, el tema o la especialidad.* Personal (*personal* o *life coaching*), deportivo, de negocios, de artistas, de familia, financiero, de ventas, de *fitness*, nutricional, de emprendedores, solidario (p. ej. “coaching sin fronteras”), religioso, de adiciones, de balance vida-trabajo, de jubilados, de embarazadas, de

búsqueda de empleo, de enfermos terminales, de escritores, de arquitectos, etc. También podría distinguirse dentro de un *coaching de negocios*: de desempeño, de habilidades, de carrera, de autodesarrollo, correctivo, de desarrollo, etc. O dentro de un *coaching de relaciones*: de pareja, de matrimonios, de divorciados, de padres-hijos, etc. La variedad es infinita porque se distingue por el perfil de las personas a las que se dirige y las tipologías podrían ser infinitas. Es bastante común hoy en día que los coaches se especialicen en algún ámbito o “nicho” donde haya poca oferta, con el objetivo distinguirse en el mercado.

5. *Gerencial y entre pares*. El manager gerencial (*managerial coaching* o *manager as coach* o *líder as coach*) es un tipo de coaching a veces denominado informal. Se refiere a las habilidades o comportamientos de coaching desplegados por un manager o supervisor en apoyo del aprendizaje, desarrollo y desempeño de sus colaboradores. Se distingue de otros por la existencia de una relación jerárquica, muy diferente de la que se puede crear con un coach independiente. Muchos autores se han centrado en enumerar el conjunto de habilidades que requiere el coaching gerencial: preguntas poderosas, saber escuchar activamente, etc. El coaching gerencial implica preguntar, guiar, aconsejar y desafiar (M. Hagen y Aguilar, 2012). Las investigaciones demuestran, según McCarthy y Milner (2013) correlaciones positivas entre el coaching y la satisfacción del empleado, el rendimiento individual y los objetivos de la organización. Por otro lado, el

- coaching entre pares (*peer coaching*) es una relación puntual creada para que un compañero experto en alguna habilidad, o más experimentado en general, adopte el papel de coach sobre otro colega para apoyarle en su aprendizaje o desarrollo.
6. *Según el tipo de intervención*: consultivo, educativo, facilitador, correctivo (*remedial coaching*), potenciador, mentoring, consejo (*advising*) o mediador.  
  
También se habla de los roles que puede adoptar el coach en diferentes momentos del proceso de coaching (Hauser, 2014). Hay que reconocer que una mayoría de profesionales del coaching no reconoce estas modalidades como tipos de coaching, sino como intervenciones de naturaleza diferente.
  7. *Según el enfoque*: humanista, conductual, cognitivo, emocional, motivacional, basado en Gestalt, centrado en el cliente, basado en NLP, ontológico, dialógico, *co-activo o enfocado a soluciones*. También se podría distinguir entre, coaching basado en un proceso estructurado, semi-estructurado o sin proceso predeterminado.
  8. *Según el tiempo dedicado (coaching schedule)*: esporádico, enfocado, según el número de sesiones o el tiempo entre sesiones.
  9. *Según la remuneración*: pro-bono o remunerado. En este último caso, basado en un intercambio o basado en unos honorarios.
  10. *Según la acreditación del coach*: certificado, no certificado, especializado o no en el sector, en la función o en el perfil del coachee.

11. *Según los tipos de intervenciones si es coaching de equipos*: facilitación, consultoría de procesos, educativo, motivacional, de *teambuilding*, *off-site*, en contexto, etc.
12. *Según el tipo de comunicación (coaching format)*: en persona, por teléfono, por internet (e-coaching o coaching virtual), email o *blended*.
13. *Auto-coaching*. El autocoaching (*self-coaching*) referido a cuando una persona o un equipo utiliza habilidades y técnicas de coaching para aplicárselas a uno mismo. De hecho se podría abrir una clasificación del tipo: basada en una relación, por uno mismo, y en el extremo hasta basada en una “app” (ej. *ThinkPal* disponible en *App Store*).

.

### 2.1.3. *Enfoques de coaching*

Palmer y Whybrow (2008), han podido identificar hasta 28 diferentes enfoques de coaching, sólo desde el denominado *coaching psychology*. Estos autores describirán en su manual diez de estos enfoques.

Hay quien aboga por ser flexible para trabajar con diferentes perspectivas teóricas con el fin de adaptarse mejor a la tipología de necesidades y perfil de los clientes (Palmer y Whybrow, 2008).



Si al *coaching psychology* le añadimos los numerosos enfoques desarrollados desde la práctica no psicológica, nos encontramos, con diferentes grados de eclecticismo, una lista extensa de modelos tales como el coaching ontológico, humanista, antropológico, dialógico, “co-activo” o sistémico. Cada uno de estos enfoques o estilos de hacer coaching se basa en autores o corrientes diversas como Carl Rogers, Fritz Perls, Martin Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi o Rafael Echeverría, por citar algunos.

Según Vaartjes (2005) hay tres tipos de “paradigmas” en el coaching:

- *Ontológico*: se nutre de la biología de la percepción, el lenguaje y la comunicación y se integra con la filosofía existencial y la filosofía del lenguaje. Establece que el ser humano tiene tres dominios: lenguaje, emoción y fisiología. La capacidad de aprendizaje y cambio depende de observar la propia “forma de ser” y de crear un cambio en estos tres dominios. El coach ontológico observa estos tres dominios y lleva estas observaciones a la conversación (Maturana, 1988; Sieler, 2003).
- *Fenomenológico*: el comportamiento es una manifestación de la estructura de interpretación de la persona. No son los eventos, la comunicación o los estímulos, sino la interpretación que damos a ellos lo que conduce a la acción. El cambio es posible cuando la persona, dentro de la relación de coaching, se hace consciente de las limitaciones de su estructura de interpretación y altera esa estructura de modo que las futuras acciones le lleven a resultados más deseables. Igual que el

enfoque ontológico, hace hincapié en las observaciones y el lenguaje como claves para adquirir conocimiento (Flaherty, 1999).

- *Humanista*: enfatiza la capacidad humana intrínseca de cambio orientado al crecimiento. Uno de los pilares del “coaching co-activo” (*co-active coaching*) lo ejemplifica bien: “el cliente es naturalmente creativo, tiene recursos y está completo” (Witworth et al., 2007). Uno de los coautores de esta corriente, Phillip Sandahl, que más tarde se especializaría en coaching de equipos, es el creador del *Team Diagnostic*, herramienta utilizada en este trabajo. El coaching *co-activo* se nutre de la psicología humanista, que cree que las personas son básicamente buenas, saludables y racionales. El cliente tiene las respuestas a sus propios problemas, que pueden ser aflorados a través de la conversación e indagación con el coach.

Otra fuente de enfoques de coaching es explorar la orientación principal que siguen algunas escuelas y asociaciones de coaching, tales como por ejemplo la EEC (*Escuela Europea de Coaching*) más orientada al coaching ontológico, CTI (*Coaching Training Institute*) que defiende el modelo “co-activo” de orientación más humanista o rogeriano. Muchas universidades, normalmente desde sus escuelas de negocio asociadas, han creado programas de coaching. La misma Universidad Complutense de Madrid (UCM) imparte un programa de *coaching psychology* bajo la dirección de García Sáiz, co-director de esta tesis. La lista sería interminable. De hecho, según el sitio web “*peer resources*” en julio

de 2015 la lista de escuelas que ofrecen programas de formación en coaching es de 643. (recuperado de [www.peer.ca/coachingschools.html](http://www.peer.ca/coachingschools.html)).

También se pueden distinguir los enfoques de coaching, tal como apuntábamos al referirnos a las diferentes modalidades, de acuerdo con el grado de intervención por parte del coach en la relación con el cliente. Habría dos corrientes principales con sus combinaciones intermedias:

- *No direccional*. Representada por Whitmore (2009) que defiende que el cliente tiene los recursos para ser una persona completa. Por tanto, se trata de ayudarlo a descubrirlos y movilizarlos para que desarrolle sus propias soluciones. Para ello propone el modelo *GROW*.
- *Direccional*. Representada por Goldsmith (2015) que defiende un rol de coach como experto, que puede dar un feedback robusto y consejo cuando lo requiere la ocasión.

¿Quién tiene razón? Nos quedamos con la respuesta de Palmer y Whybrow (2008):

La cuestión no es quien tiene razón sino más bien qué ayuda mejor al cliente a alcanzar sus objetivos y que es más útil en un momento determinado de una conversación de coaching concreta. El equilibrio adecuado entre facilitación del proceso y la entrega de información o contenido. El coach habilidoso y experimentado

sabe cuándo moverse a lo largo de la dimensión “preguntar-decir” y sabe cuándo promocionar el autodescubrimiento y cuándo dar una información con autoridad o información especializada. La flexibilidad de ser capaz de recurrir a conocimiento experto, al mismo tiempo que se facilita la autodirección, está en el núcleo de la actividad del coaching. (cap.2, sec.10, párr.2)

Un punto de acuerdo en este dilema es la importancia de la responsabilidad del coachee. Tal como manifiesta Vaartjes (2005) “El coach es claramente responsable de hacer una implantación eficaz del proceso, sin embargo, la responsabilidad del logro de los resultados pertenece al cliente” (p.7).

### *Coaching y aprendizaje*

Tal como hemos sugerido desde el principio de esta tesis el coaching es un tipo de intervención que facilita el aprendizaje de personas y equipos. Esta relación se ha propuesto en formato de fórmula: Aprendizaje = Conocimiento programado+ Preguntas+ Reflexión (A=C+P+R) (Vaartjes, 2005).

Un proceso de coaching es un acompañamiento a través del *aprendizaje experiencial* tal como sugeriría el ciclo de aprendizaje de Kolb (1984): *experiencia concreta – observación reflexiva – conceptualización abstracta –experimentación activa*.

Además hay una diferencia a favor del coaching de equipos respecto al coaching individual. Apoyándonos en Alcover, Gil, y Barrasa (2004) “La creencia acerca de que los grupos aprenden más y mejor que los individuos aislados se ha consolidado entre los expertos y los responsables de todo tipo de organizaciones” (p.378).

#### *2.1.4. Evaluación de la eficacia del coaching*

Cómo medir la eficacia del coaching es algo que ha preocupado especialmente a los compradores de servicios de coaching desde las organizaciones para justificar la inversión o evaluar el retorno de la inversión (Carr, 2011).

Solo cuando tenemos claridad sobre los objetivos del coaching –la agenda de coaching- podemos determinar criterios para evaluar la eficacia del coaching (Palmer y Whybrow, 2008). Esa “agenda” es más *libre* según ascendemos en las modalidades de coaching por la jerarquía de la organización: coaching gerencial, coaching interno, coaching externo de negocios, coaching de alta dirección. Según ascendemos por la pirámide jerárquica se va dificultando progresivamente la calidad de la evaluación de la eficacia del proceso de coaching. Por ejemplo, cuando se puede medir la productividad antes y después del coaching y aislar esa variable de otros factores, entonces la variable eficacia del coaching es más accresible.

Un formato típico de medición de evaluación del coaching es a través de un programa formativo, donde una parte de los asistentes pasa por un programa complementario de coaching para asegurar la transferencia del aprendizaje al puesto y otra parte no. En un estudio de este tipo se reportó una mejora del 88% de los participantes que recibieron coaching, respecto a un 22% de las personas que no lo recibieron (Olivero et al., 1997).

Lógicamente las diferentes modalidades de coaching tienen diferentes criterios de medida. Por ejemplo, el coaching de altos directivos se fija más en la calidad de las estrategias, mientras que el coaching a nivel de mandos intermedios o profesionales se basa en métricas más operacionales. Algunos han medido la eficacia del proceso del coaching con herramientas tales como el feedback 360 grados, o *multisource feedback* (Palmer y Whybrow, 2008). Se implanta una evaluación 360 grados al principio del coaching. Una vez terminado el proceso se repite la evaluación 360 para valorar las mejoras. En las investigaciones se concluye que se han encontrado mejoras en áreas como establecimiento de objetivos, pedir feedback para mejorar el rendimiento, habilidades interpersonales o eficacia de liderazgo (Palmer y Whybrow, 2008, cap.4, sec.3, párr.3).

Lo más habitual es evaluar la percepción del cliente sobre el valor del coaching. Palmer y Whybrow (2008 cap.4, sec.3, párr.7) mencionan un estudio de Kubicek (2002) de la Escuela de coaching en la que “solo un 27% de compañías evalúan formalmente el coaching. De éstas lo hacen un:

- 52% a través de feedback 360-grados
- 44% a través de rendimiento comparado con objetivos concretos
- 32% a través de encuestas de opinión
- 28 % evaluación por los colaboradores directos”

Aparte de los resultados del coaching los factores que más impactan en la evaluación del coaching son (Palmer y Whybrow, 2008, cap.3, sec.4):

- *Atributos del coach:*
  - *Habilidades interpersonales:* empatía, ánimo, autenticidad, cercanía, compasión o inteligencia.
  - *Habilidades de comunicación:* tacto, escucha/silencio, preguntas o intercambio flexible.
  - *Apoyo instrumental:* creatividad, gestionar paradojas, autoconocimiento, consideración positiva, tolerancia por las intervenciones hechas, estimulación para pensar, sentir y explorar nuevas ideas y comportamientos o trabajar con la resistencia al cambio.
- *Atributos del coachee:* disposición del cliente a cambiar, tipo de personalidad
- *Duración del proceso:* considerando apropiada entre 4-6 meses, ya que cuando es mayor de un año los retornos son decrecientes.
- *Entorno de trabajo:* compromiso de la alta dirección o cultura de coaching.

- *Proceso de coaching*: etapas genéricas, siendo las primeras de encaje entre el coach y el cliente.
  - Contrato formal
  - Establecimiento de la relación
  - Evaluación
  - Obtener feedback y reflexión
  - Fijar objetivos
  - Implementación y evaluación

Para profundizar sobre la evaluación de la eficacia del coaching remitimos a cuatro publicaciones que tratan esta cuestión específicamente:

- “*La tabla scorecard del coaching: un enfoque holístico para evaluar los beneficios del coaching de negocios*” (Leedham, 2005).
- “*¿Funciona el coaching o estamos haciendo la pregunta equivocada?*” (Fillery-Travis y Lane, 2006).
- “*La eficacia del coaching en el mundo del trabajo: un meta-análisis de resultados de aprendizaje y rendimiento del coaching*” (Jones et al., 2015).
- “*El estado del arte en el retorno de la inversión (ROI) en coaching*” (Carr, 2011).



Aquí damos por finalizada la revisión sobre el coaching individual como precedente del que se considera es una rama del coaching, el coaching de equipos, que abordaremos en el siguiente apartado.

## *2.2 Qué es el coaching de equipos*

En esta parte nos centraremos primero en qué es el coaching de equipos a diferencia del individual. A continuación abordamos unas consideraciones sobre los equipos de trabajo relevantes para nuestro trabajo, para finalmente desarrollar los modelos de coaching de equipos.

Seguiremos el siguiente esquema:

- Coaching de equipos: disciplina emergente, definiciones y antecedentes.
- Historia del coaching de equipos
- Consideraciones sobre los equipos de trabajo
- Distinción de otros tipos de intervención grupal
- Modelos de coaching de equipos
- Herramientas y habilidades para el coaching de equipos
- Retos del coaching de equipos: limitaciones, riesgos y evaluación

### *2.2.1. Coaching de equipos: disciplina emergente, definiciones y antecedentes.*

#### *Coaching de equipos: disciplina emergente.*

El coaching de equipos es distinto del individual principalmente en que en el coaching de equipos el equipo como un todo es el cliente y el objetivo es el rendimiento colectivo (Peters y Carr, 2013b). Un principio básico en esta disciplina es que “mejorando el rendimiento individual no necesariamente se mejora el rendimiento del equipo” (Clutterbuck, 2007, cap.2, sec. 18, párr.1).

Aun cuando el coaching individual, como hemos visto en el apartado anterior, lleva practicándose y estudiándose durante bastantes años, el coaching de equipos ha empezado a tomar forma como disciplina a finales de la década de los noventa (Van Dyke, 2014). Por ese motivo, hemos acotado nuestra búsqueda a los últimos quince años, del 2000 al 2015.

Si bien hay un gran interés por el tema, se reconoce que es complejo y está poco desarrollado. Se puede parecer a como estaba el coaching individual en los años 80. La práctica solo se está empezando a definir y los modelos teóricos a producir (Carter y Hawkins, 2013). Solo cuando el campo se ha definido, se ha aclarado el propósito o los resultados que se pretende crear y se han desarrollado marcos teóricos claros, entonces se puede llevar a cabo una investigación significativa para probar las hipótesis y evaluar el éxito de los diferentes enfoques. Pero aunque el campo del coaching de equipos está

todavía en su infancia, nos seguirán señalando Carter y Hawkins (2013) está en un estado de rápido crecimiento y desarrollo.

Ciertamente el coaching individual en las organizaciones tiene sus raíces en el desarrollo de ejecutivos, managers y sus colaboradores. Se ha realizado principalmente en un formato cara-a-cara, denominado comúnmente como coaching ejecutivo. Como muy gráficamente nos cuenta Hauser (2014), “una vez que un coach ejecutivo está establecido en un cliente es bastante frecuente que el mismo cliente pregunte *¿Podrías hacer coaching a mi equipo?*” (p.49). Pero lo que hace realmente un coach ejecutivo es significativamente distinto de lo que hace un coach de equipos. La utilización del coaching de equipos en entornos organizacionales, además del coaching individual, puede servir como un medio potencial para crear cambios y mejorar el rendimiento a nivel individual, de equipo y de organización (Brown y Grant, 2010).

Aunque existe literatura acerca del manager interno que actúa como coach de su equipo (Hackman y Wageman, 2005) hay poca acerca de coaches externos y sus elecciones de comportamientos interactuando con equipos de trabajo, incluso cuando el 85% de los servicios de coaching son realizados por externos (ICF, 2012).

Hauser (2014) citando a Grant (2009) nos recuerda que el coaching de equipos ha emergido en la práctica pero la literatura es escasa. Como evidencia, aporta una revisión del coaching que hace Grant en la literatura sobre ciencias de la conducta entre 1939 y 2009 en la que encuentra 515 artículos de los que solo 14 tratan sobre coaching de

equipos. Sin embargo, en contraste con estos datos que acaban en el 2009, y para ilustrar el creciente interés que mencionábamos antes, recordamos que la revisión realizada por el autor de esta tesis entre 2000 y 2015 en la base PsychINFO da un resultado de más de 900 referencias de publicaciones sobre coaching de equipos.

Los autores españoles Piqueras y Arola (2014) se atreven a cuantificar, más desde su experiencia que en base a evidencias, la implantación del coaching de equipos:

Aunque no hay estudios que confirmen estos datos, desde nuestra perspectiva y experiencia, no es descabellado decir que su utilización todavía está en menos del 10 % de su potencial tanto en España como en el resto de países europeos. Por lo que respecta a países como EEUU, esta cifra podría llegar a incrementarse sensiblemente hasta aproximadamente el 20%. (cap.1, sec.2, párr.7)

#### *Definiciones de coaching de equipos.*

Muchos autores han querido partir de diferenciar el coaching individual o diádico del coaching de equipos. Sobre todo para señalar que puede ser equivocado considerar el coaching de equipos como una extensión natural del coaching individual. Se fijan en lo distinto que es el coach de equipos del coach ejecutivo por lo que hace, lo que sabe o lo que debe saber. En el coaching de equipos el equipo como un todo es el cliente y el rendimiento colectivo es el objetivo (Brown y Grant, 2010). Hay quien señala que el

coaching individual puede ser de escaso impacto si el entorno donde operan las personas no se examina también como parte del cambio (Clutterbuck, 2007). En la misma línea, que pensamos suscribirían cualquier experto en psicología de los grupos como Blanco, Caballero, y Corte (2012) o Gil y Alcover (2009), sentenció Lewin (1945): “El grupo al que un individuo pertenece es la raíz de sus percepciones, sentimientos y acciones” citado en Dyke (2014, p.73).

No hay una definición realmente aceptada, aunque es cierto que muchos autores se refieren a la aportada por Hackman y Wageman (2005): “Interacción directa con un equipo con la intención de ayudar a los miembros del equipo a hacer un uso apropiado a la tarea y coordinado de sus recursos colectivos para llevar a cabo el trabajo del equipo ” (p.269).

La principal limitación que se le achaca al modelo en el que se encuadra esta definición es que su concepción principal de coaching de equipos está referida a un subconjunto de habilidades del líder de un equipo, no tanto al coaching externo de equipos. Estos autores califican el coaching como un acto de liderazgo.

Una de las definiciones más recientes, ya con el enfoque más comúnmente aceptado hoy en día, es la aportada por Peters y Carr (2013a,): “Enfoque sistémico e integral pensado para apoyar a un equipo para maximizar sus talentos y recursos colectivos para alcanzar y exceder los objetivos requeridos por la organización” (cap.1, sec.1, párr.15).

Retrocediendo en el tiempo, no mucho, nos encontramos con la definición de otro “clásico” en este campo, Clutterbuck (2007): “Ayudar al equipo a mejorar el rendimiento y los procesos por los que el rendimiento se obtiene a través de la reflexión y el diálogo” (cap.3, sec.1, párr.1).

Hay autores que nos han ayudado en este empeño de repasar las definiciones anteriores para elaborar una definición lo más completa posible (Carter y Hawkins, 2013). Después de citar la de Hackman y Wageman y la de Clutterbuck, ya mencionadas, nos añaden la de Hawkins y Smith (2006):

Capacitar a un equipo para funcionar como más que la suma de sus partes, mediante la aclaración de su misión y la mejora de sus relaciones internas y externas. Es diferente, por tanto, de hacer coaching con líderes de equipos sobre cómo liderar sus equipos o hacer coaching con individuos en el contexto de un grupo. (p.182)

Como podemos observar, se van añadiendo matices y distinciones. En este caso se aporta una clara diferenciación entre el coaching individual ofrecido al líder de un equipo y el coaching al equipo mismo, en el que el líder será una parte del sistema. O la diferenciación con el coaching grupal, entendido como coaching a individuos en el contexto de un grupo. También en esta definición se vislumbra el sello personal de Hawkins referido a los grupos de interés (*team's stakeholders*), quien un poco más tarde

(Hawkins, 2014) elaborará para su modelo propio de *coaching de equipos sistémico* una definición más completa:

Coaching de equipos sistémico es un proceso en el que un coach de equipos trabaja con todo el equipo, tanto cuando están juntos como cuando no lo están, para ayudarles a mejorar tanto su rendimiento colectivo como la forma de trabajar juntos y también a cómo desarrollar su liderazgo colectivo para involucrarse más eficazmente con todos sus grupos de interés claves, para juntos transformar el negocio en su conjunto. (cap.4, sec.13, párr.3)

Aunque no es propiamente parte de la definición, cuando Hackman y Wageman (2005) hablan de las funciones del coaching expresan tres objetivos del coaching según su modelo: “El objetivo es fomentar la eficacia y el rendimiento del equipo impulsando su esfuerzo, revisando o generando estrategias y considerando cómo aprovechar los conocimientos y habilidades de los miembros del equipo para llevar a cabo las tareas del equipo” (p.273).

También, Alain Cardon autor francés reconocido en el mundo de la práctica del coaching nos ofrece su definición (Cardon, 2003): “La finalidad del coaching de equipos es acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo de un equipo, de forma lógica y mensurada, para que el resultado operacional del conjunto supere ampliamente el potencial de la suma de sus partes” (p.14).

En términos parecidos se referirán Peters y Carr (2013a) “No podemos aumentar la inteligencia individual, pero podemos incrementar la inteligencia colectiva de un equipo donde la suma es verdaderamente mayor que las partes” (cap.6, sec.2, párr.1). Por tanto el coach de equipos ofrece una visión objetiva del equipo y facilita conversaciones que capacitan al equipo para ajustar sus formas de trabajar juntos para alcanzar los objetivos (Peters y Carr, 2013b). Se podría sintetizar con que el objetivo último del coaching de equipos es ayudar al equipo a alcanzar su máximo potencial.

La versión de Anderson, Anderson, y Mayo (2008, p.41) además de definir el “qué” es el coaching de equipos, se adentra en el “cómo”:

Coaching, en esencia, es traducir descubrimientos en acciones significativas. El coaching de equipos es un enfoque holístico para crear cambio duradero y significativo en los miembros del equipo, en el equipo en su conjunto y en la organización a la que el equipo sirve. Es un proceso de cambio que utiliza los principios nucleares del coaching individual en un entorno de equipo:

- Crear nuevos descubrimientos o toma de conciencia
- Traducir los nuevos descubrimientos a acciones significativas que crean energía
- Centrarse en liberar el potencial, no sólo resolver problemas



- Crear alineamiento entre “cómo” trabajan las personas y “qué” realizan
- Continuo desarrollo a lo largo del tiempo en el que cada fase de desarrollo apoya el logro de resultados más complejos y eficaces.

También en España se está desarrollando esta disciplina con fuerza, como demuestra la aparición de numerosas escuelas de coaching que ofrecen programas centrados en coaching de equipos. Se han publicado pocos libros específicos sobre coaching de equipos. Encontramos en uno de ellos (Piqueras y Arola, 2014) un intento de definición en nuestra lengua que aporta un matiz interesante: “Conseguir que el equipo sea más consciente de sí mismo es el objetivo principal del coaching de equipos. De esta forma, el equipo realizará las acciones que considere oportunas para su futuro” (cap.2, sec.1, párr.9).

Añadimos una cita de Clutterbuck (2007) que podría agruparse dentro de las definiciones menos técnicas, pero que contiene un matiz interesante para nuestro trabajo, el de entender cómo acontece el aprendizaje en los equipos:

La esencia del coaching es utilizar la sabiduría del coach para aflorar a la consciencia la sabiduría que aquellos que reciben el coaching tienen dentro de ellos. Cuanto mejor entendamos cómo el coaching y el aprendizaje funcionan en un contexto colectivo, más eficaces serán nuestros equipos. (p.8)

Finalmente, subrayamos como resumen algunos de los puntos comunes que podrían servir para delimitar la disciplina del coaching de equipos. El coaching de equipos busca ayudar a los equipos a ser más eficaces, tratar al equipo como a un todo, trabajar por los resultados de equipo a través de los procesos del equipo, tener en cuenta los grupos de interés a los que el equipo sirve, crear consciencia en el equipo de cómo está funcionando, animarle a reflexionar sobre cómo podría hacerlo mejor y facilitar y consolidar el aprendizaje en el equipo.

*Antecedentes del coaching de equipos.*

Hay varios pilares sobre los que se asienta el coaching de equipos en las organizaciones: los modelos de desarrollo de equipos (Drexler, Sibbet y Forrester, 1988; Tuckman, 1965), los procesos de grupo (Lewin y Cartwright, 1964), la facilitación de procesos (Schein, 1992), el pensamiento sistémico (Argyris, 1982), el desarrollo organizacional, la psicología deportiva de equipos de alto rendimiento y el coaching individual (Carter y Hawkins, 2013). Por supuesto, aunque se solapa con éstos, debemos mencionar como antecedentes del coaching de equipos también a todos los estudios sobre la eficacia de los equipos que, tal como nos revelan Peters y Carr (2013b, p.117) “alcanzan más de 130 modelos diferentes”.

Por ejemplo, la corriente denominada desarrollo organizacional lleva interviniendo en procesos de grupo desde hace más de 50 años. (Brown y Grant, 2010). Ya Edgard Schein (1992) explicaba lo que hacía el consultor de procesos, ayudar al sistema humano a ayudarse a sí mismo. Veía tres funciones en la consultoría de proceso (*process consultation*): 1) desarrollo de una relación de ayuda, 2) diagnóstico conjunto y 3) diversas intervenciones. Schein llamaba intervenciones a facilitación más que coaching, porque reservaba el término coaching para trabajar a nivel individual. De manera que para él el coaching era un subconjunto de consultoría.

A su vez las fuentes de la facilitación de equipos podemos encontrarlas, según Brown y Grant (2010), en la “investigación en la acción” (*action research*) de Lewin (1943), en el “aprendizaje de doble círculo” (*double loop learning*) de Argyris (1991), el “aprendizaje activo” (*active learning*) de Revan (1979), la “consultoría de proceso” (*process consultation*) de Schein (1999) y el concepto de “organización que aprende” (*learning organization*) de Senge (2006).

Tanto el desarrollo organizacional, como las teorías sobre cambio (Kotter, 2007) o el pensamiento sistémico aportan una visión sistémica del cambio y del crecimiento, de ahí la importancia de adoptar una visión sistémica para tratar los problemas de los equipos. “El mirar sistémico es una mirada desenfocada que se interesa más por las pautas y los patrones que por los detalles, lo que se dice y lo que no se dice” (Aguirre, Gallastegi, Sacanell, Fernández, y Sarasola, s. f., p.105). Nos seguirán describiendo estos autores, las

intervenciones sistémicas, tales como “el arquetipo reforzador”, “el arquetipo de los límites del crecimiento”, “el punto de palanca”, “el camino fácil”, “toda posición tiende a generar su contraria”, son herramientas de observación/intervención potenciales del coach de equipos.

Tal como nos señalan Peters y Carr (2013b, p.118) hay unos factores relacionados con la eficacia de los equipos que tienen gran relación con el coaching de equipos en las organizaciones. Después de un análisis exhaustivo de la literatura precedente sobre la eficacia de equipos y el coaching de equipos, concluyen que todos los estudios se relacionan con determinados factores de eficacia de los equipos. Se refieren a seis factores:

- Comunicación (incluyendo cohesión, interdependencia y feedback)
- Inteligencia colectiva
- Toma de decisiones y compartir información
- Aprendizaje de equipo
- Conflicto de equipo e interpersonal
- Comportamiento organizacional positivo

El coaching de equipos aporta muchos beneficios a las organizaciones tal como nos recuerdan Brown y Grant (2010, p.33):

- Comprensión y autorregulación de comportamientos grupales aceptables

- Desarrollo de una mayor conciencia de los procesos psicodinámicos grupales
- Mejora de la probabilidad de cambios duraderos en el comportamiento
- Desarrollo de la confianza y el apoyo dentro del grupo
- Mejora de la escucha y la comunicación
- Solución constructiva de los conflictos
- Apreciación y alineamiento de objetivos, fortalezas y valores individuales
- Mayor compromiso y responsabilidad
- Desarrollo de habilidades de coaching
- Mayor inteligencia emocional
- Desarrollo de liderazgo
- Mejora de la conciencia sistémica de la organización
- Prevención de la formación de silos organizacionales
- Transferencia de conocimiento y gestión
- Mejores niveles de energía grupal
- Creación de equipos de alto rendimiento
- Mejores resultados organizacionales

### 2.2.2. *Historia del coaching de equipos*

Richard Diedrich (2001) es de los primeros que hace una revisión del estado del arte del coaching de equipos a principios de siglo. En su breve pero práctico artículo “*Lecciones aprendidas y directrices para hacer coaching con equipos ejecutivos*” reconoce estos aspectos y ya anticipa algunos de los postulados que desarrollarán los autores que podríamos denominar más “clásicos” del coaching de equipos, tales como Clutterbuck, Hackman y Wageman, Hawkins y otros, que se analizan en profundidad más adelante.

Dando un salto importante en el tiempo, en términos relativos claro, nos encontramos con la revisión que hacen Jacqueline Peters y Catherine Carr (2013b) en su artículo “*Revisión de la literatura sobre la efectividad de los equipos y el coaching de equipos*”. Fundamental para reconocer la importancia del trabajo realizado por los numerosos autores que han abordado el campo multidimensional de la eficacia de los equipos y cómo éste nutre la disciplina del coaching de equipos. Nos orientan sobre la historia de los principales autores que han profundizado en el coaching de equipos. Realizan una selección de cuatro modelos integrales de coaching de equipos (Clutterbuck, 2007; Hackman y Wageman, 2005; Hawkins, 2014; Moral, 2009a), y analizan estudios existentes sobre coaching de equipos, entre los que distinguen seis estudios *académicos* y siete estudios de caso basados en trabajo de *practitioners*.

Para una visión de conjunto de las obras publicadas sobre coaching de equipos, o muy cercanos a él, partiríamos de esta lista ordenada cronológicamente:

- 2001- Niemela and Lewis- *Liderando equipos de alto impacto: El enfoque de coaching para el alto rendimiento*
- 2001- Hinkson- *El arte del coaching de equipos*
- 2001- LaFasto y Larson- *Cuando los equipos trabajan mejor: 6000 miembros y líderes de equipo cuentan lo que les lleva al éxito*
- 2002- Zeus and Skiffinton- *La caja de herramientas del coaching en el trabajo*
- 2002- Lencioni- *Las cinco disfunciones de un equipo: Una fábula de liderazgo*
- 2002- Hackman- *Liderando equipos: Creando el escenario para el alto rendimiento*
- 2003- Cardon- *El coaching de equipos*
- 2005- Meier- *El coaching de equipos con el círculo de solución: Una guía práctica de desarrollo de equipos centrado en soluciones*
- 2005- Devillard- *La dinámica de equipos*
- 2007- Clutterbuck- *Haciendo coaching al equipo en el trabajo*
- 2007- Giffard y Moral- *El coaching de equipos: Herramientas y prácticas*
- 2008- Guttman- *Grandes equipos de negocio: Desvelando el código del alto rendimiento*

- 
- 2009- Dolny- *El coaching de equipos: Artistas en el trabajo: Coaches sudafricanos comparten su teoría y su práctica*
  - 2009- Peñalver- *Emociones colectivas: La inteligencia emocional de los equipos*
  - 2010- Britton- *El coaching grupal eficaz: Herramientas y recursos probados y aplicados para obtener resultados de coaching óptimos*
  - 2010- Adkins- *Haciendo coaching a equipos ágiles: Un compañero para facilitadores (ScrumMasters), coaches ágiles y gestores de proyectos*
  - 2010- Mitch y Mitch- *La ventaja del equipo: La guía completa para la transformación del equipo: la guía de facilitación del coach*
  - 2010- Thorton- *El coaching grupal y de equipos: La guía esencial*
  - 2010- Brown y Grant- *From GROW to GROUP: Asuntos teóricos y un modelo práctico para el coaching grupal en las organizaciones*
  - 2011- Cockerham- *El coaching grupal: Un proyecto integral*
  - 2012- Kantor- *Leyendo la sala*
  - 2013- Carr y Peters- *El coaching de equipos de alto rendimiento: Un sistema integral para líderes y coaches*
  - 2013- Britton- *De uno a muchos: Las mejores prácticas para el coaching grupal y de equipos*



- 2014- Hawkins- *El coaching de equipos de liderazgo: Desarrollar el liderazgo transformacional colectivo*. Y su complemento: *El coaching de equipos de liderazgo en la práctica: Desarrollando equipos de alto rendimiento*.
- 2014- Piqueras y Arola- *Coaching de equipos: Lo que se necesita saber para facilitar el desarrollo de un equipo*

En esta lista están incluidos los nueve modelos de coaching de equipos que consideramos más influyentes en la literatura hasta el momento, al menos en base a la cantidad de referencias que reciben en las publicaciones, ya sean libros, ensayos, artículos o informes. Los desarrollamos más adelante.

Antes, vamos a mencionar algunos de los estudios de investigación más relevantes realizados para describir o explorar variables o factores que influyen en el coaching de equipos, con un filtro selectivo para destacar aquellos que más pueden asociarse con nuestro trabajo de investigación.

Uno de los estudios más emblemáticos es el de Hackman y Wageman (2005) en el que desarrollan “*Una teoría sobre coaching de equipos*”. Teoría asumida y elaborada por las autoras Carr y Peters, quienes han desarrollado una disertación doctoral, varios artículos y un libro sobre el tema (Peters y Carr, 2013a). Resumiremos también lo esencial del modelo de estas autoras como otro de los modelos seleccionados.

Desde el punto de vista de nuestra investigación, centrada en explorar la eficacia de un programa de coaching en equipos de liderazgo de IT, estudiando además las variables de seguridad psicológica y aprendizaje de equipo, destacamos varios trabajos relacionados:

- El firmado por Edmondson (1999) acerca de la seguridad psicológica y el aprendizaje de equipo. Nos basamos en él para incluir estos constructos en nuestro trabajo de campo y la escala para medirlos. Edmondson demuestra en su trabajo la relación que existe entre el comportamiento del líder como coach con la creación de seguridad psicológica en el equipo, que junto con la autoeficacia percibida por los miembros del equipo ayuda a fomentar los comportamientos de aprendizaje del equipo y, en última instancia, a mejorar el rendimiento del equipo.
- Un artículo firmado por Catton (2008) en el que utiliza la misma herramienta *Team Diagnostic* que usamos en nuestro trabajo para un proyecto de coaching de equipos diseñado para transformar la función de IT de la compañía internacional Johns Manville.
- El artículo de Losada y Heaphy (2004) acerca del rol de la positividad y la conectividad en el rendimiento de equipos de negocios. Es una de las fuentes del modelo que soporta la herramienta *Team Diagnostic*, de hecho una de las categorías de “fortalezas del equipo” utilizará esa noción de “*positividad*” para referirse a factores de relación en el equipo, en contraposición con los factores de

*productividad* o de tarea. También se utilizará el término “*positividad*” para nombrar una de las catorce fortalezas del modelo *Team Diagnostic*.

- Un estudio específico de coaching de equipos de proyecto de TI realizado por Rezania y Lingham (2009) en el que también se centran en conductas de aprendizaje en equipo. Utilizan una escala que desarrolló uno de los coautores en 2004 (Lingham) denominada “Inventario de aprendizaje y desarrollo de equipo” (*Team learning and development inventory*, TLI). Manejan el concepto de “*espacios conversacionales*” que describe cómo un equipo interactúa, tanto desde la realidad (espacio real) como desde donde le gustaría interactuar (espacio ideal). Los miembros del equipo se puntúan en una escala de 1 a 7 en diez factores, que agrupa en *divergentes* (vinculados a relación): involucración, consideración, individualidad, relaciones, solidaridad, y *convergentes* (tarea): comprensión, acción, orientación a la tarea, y adicionalmente: liderazgo compartido y apertura.
- El reciente trabajo de Jones et al. (2015) sobre la eficacia del coaching en el mundo del trabajo, realiza un meta-análisis de resultados de rendimiento y aprendizaje del coaching. Destacable por su revisión sobre la medición de la eficacia del coaching.

El modelo de aprendizaje de equipos que propone Edmondson (1999) se basa en parte en el trabajo anterior de Hackman (1987) centrado en aspectos estructurales de los equipos y énfasis en la tarea, combinado con las investigaciones de aprendizaje

organizacional (Argyris, 1982) más centradas en factores cognitivos e interpersonales para explicar la eficacia del equipo. Explora cómo el aprendizaje en los equipos desde las estructuras de equipos, tales como el apoyo contextual y el coaching proporcionado por el líder del equipo, así como las creencias compartidas en el equipo, afectan a los resultados del equipo. Su estudio apoya una perspectiva integradora en la que tanto características estructurales de los equipos como interpersonales influyen en el aprendizaje y el rendimiento de los equipos. Diferencia entre *resultados de aprendizaje (learning as an outcome)* y *aprendizaje como proceso*, que prefiere denominar *conductas de aprendizaje (learning behavior)* para evitar confusión. Definirá el aprendizaje a nivel grupal (*team learning behavior*) como: “Proceso continuo de reflexión y acción, caracterizado por hacer preguntas, buscar feedback, experimentar, reflexionar sobre los resultados y conversar acerca de errores o resultados inesperados de las acciones” (p.353). Para este enfoque, se basa en literatura sobre *management* donde el aprendizaje es dependiente de la atención al feedback (Schön, 1983), la experimentación (Henderson y Clarck, 1990) y la conversación sobre fracasos (Sitkin, 1992; Leonard-Barton, 1995), citados en Edmondson (1999, p.353).

En su modelo introduce el concepto de *seguridad psicológica de equipo* que produce una sensación de confianza en el equipo. Esta confianza parte del respeto mutuo y la confianza entre los miembros del equipo. Definirá a su vez la *confianza* como:

La expectativa de que las acciones futuras de otros serán favorables a los intereses de uno, de manera que uno esté dispuesto a ser vulnerable a esas acciones. .... la seguridad psicológica implica ir más allá de la confianza interpersonal; describe un clima de equipo caracterizado por una confianza interpersonal y un respeto mutuo en el que las personas pueden sentirse cómodas siendo ellas mismas (p.354).

El modelo de aprendizaje de equipos de trabajo de Edmondson se resume en el esquema de la Figura 1.

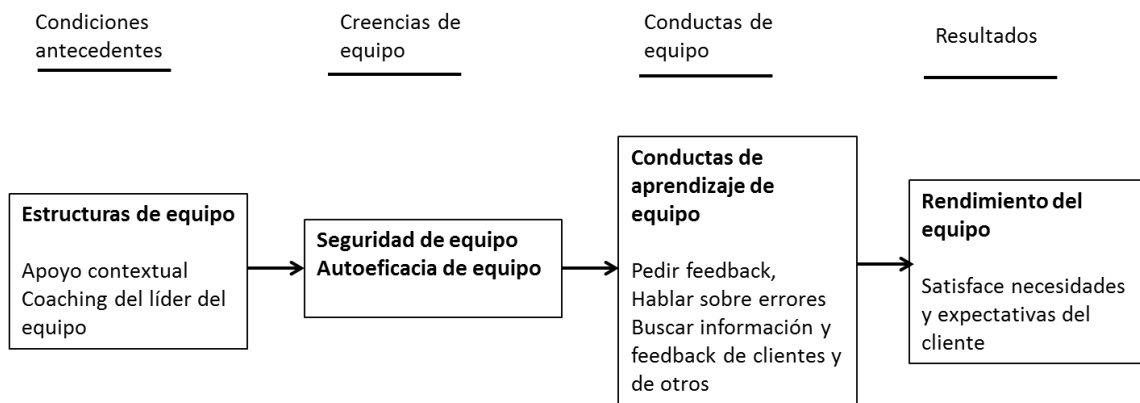


Figura 1. Modelo de aprendizaje de equipos de trabajo de Edmondson (1999, p.357)

En un segundo nivel de relevancia, mencionaremos otras publicaciones que, o bien integran conocimiento previo sobre este campo (las dos primeras), o estudian aspectos de la aplicación de programas de coaching de equipos a casos reales (las siguientes).

- La “*Revisión de la literatura sobre eficacia de equipos y coaching de equipos*” (Peters y Carr, 2013b) ofrece realmente una visión histórica de las publicaciones sobre eficacia de equipos y estructura el tema del coaching de equipos en: historia, modelos integrales, estudios académicos, estudios de casos, directrices para la práctica dirigidas a coaches de equipos e implicaciones para la investigación futura.
- El capítulo sobre *coaching de equipos* redactado por Carter y Hawkins (2013) para el “*Manual Wiley-Blackwell de psicología del coaching y el mentoring*, muy semejante al resumen de Hicks (2010) “*Coaching de equipos: una revisión de la literatura*” hace una síntesis sobre el estado de la cuestión, útil para analizar qué entendemos por equipo, la definición de coaching de equipos, los modelos de coaching de equipos, las funciones del coaching de equipos, la medición de resultados y las limitaciones de las investigaciones.
- Un segundo trabajo de Edmondson centrado en describir un caso con equipos interdisciplinarios en salas quirúrgicas en el que tienen que aplicar una nueva tecnología (Edmondson, 2003) explora lo que denomina hablar abiertamente

- (*speak up*), conducta fomentada en el equipo por parte del líder. Noción muy relacionada con la necesidad de seguridad psicológica en el equipo.
- Un estudio que asocia el coaching de equipos con *la innovación* en equipos de trabajo (Rousseau, Aube, y Tremblay, 2013). En este trabajo se analizan variables conductuales y motivacionales tales como trabajar el compromiso con el objetivo del equipo o el apoyo recibido para la innovación como mecanismos intervinientes en los resultados de innovación. Va dirigido a desarrollar las habilidades de coaching del líder del equipo.
  - Un estudio parecido, en cuanto a que se enmarca dentro del coaching gerencial en un contexto de equipo, es el de Hagen y Aguilar sobre impacto del coaching en los resultados de aprendizaje (Hagen y Aguilar, 2012). En su estudio exploran las relaciones entre *expertise* de coaching, dificultad del proyecto, apoderamiento del equipo y resultados de aprendizaje del equipo. Concluyen que el *expertise* de coaching y el apoderamiento del equipo explican la mayor varianza en resultados de aprendizaje de los miembros del equipo. Mientras que la dificultad del proyecto explica la mayor varianza en los resultados de aprendizaje del líder del equipo.
  - La experiencia de coaching de equipos a través de un estudio de casos dual de Carr y Peters (2013). Es un artículo que resume el trabajo de campo realizado para su tesis doctoral. Trabajan con un equipo de liderazgo gubernamental y otro

- corporativo. Registran las experiencias de los participantes en el programa a través de métodos triangulados: entrevistas semiestructuradas, notas de observaciones y un diario colaborativo.
- Otro estudio de caso, esta vez por Haug en Alemania, estudia el lanzamiento al mercado de un nuevo producto por parte de un equipo multifuncional. El título captó inmediatamente nuestra atención “*Cuál es la relación entre intervenciones de coaching y la eficacia del equipo*” (Haug, 2011). La limitación de este trabajo radica en que se centra en estudiar un solo equipo de cinco personas con un estudio intragrupo basado en investigación colaborativa en la acción (*Collaborative Action Research*).
  - Continuando con estudios de casos, nos encontramos con otro realizado por Woodhead (2011) en un entorno sanitario en el Reino Unido. “*Cómo el coaching ayuda a apoyar el trabajo en equipo*”. Un estudio de caso en el NHS” (*National Health Service*) el sistema nacional de salud británico. Es también un trabajo cualitativo basado en un programa de coaching aplicado a un equipo de radiología de tres personas, en el que se narran las experiencias de los participantes.
  - Saltando a Norteamérica, nos encontramos con el caso de Caterpillar (Anderson et al., 2008) en el que se trata de demostrar cómo el coaching de equipos ayuda a un equipo de liderazgo a gestionar un cambio cultural en la división comercial norteamericana de esta compañía. El cambio que se quería lograr era ser más



- eficaces en las relaciones entre ellos y en conducir un cambio conductual adoptando los principios de cultura de servicio centrada en el cliente. Mencionan tres tipos de intervención: *feedback entre pares*, *coaching individual* y *coaching grupal “en-el-momento”*. Como resultados exponen que el equipo fue capaz de enfrentar hábitos de interacción improductivos, cambios conductuales para implantar una cultura de servicio, hacerse unos a otros responsables de las nuevas normas de comportamiento e institucionalizar procesos de conversación y de toma de decisiones más eficaces.
- “Saltamos” de nuevo esta vez a Asia, para encontrarnos con un trabajo en el sector de alta tecnología en Taiwan (Liu, Pirola-Merlo, Yang, y Huang, 2009). El objetivo principal es poner a prueba las predicciones de la teoría de coaching de equipos de Hackman y Wageman (2005). Sus resultados apoyan solo parcialmente la teoría. Manejan los constructos de *esfuerzo*, *estrategias* y *habilidades*, lo que Hackman y Wageman denominan las *funciones del coaching de equipo*.
  - Un estudio de Wageman, junto con Fisher y Hackman incide y elabora unos años más tarde (Wageman et al., 2009) un aspecto clave de la teoría formulada en 2005: *el momento adecuado para el coaching de equipos*. Confirman en él la idea de que los equipos se encuentran más dispuestos para recibir el apoyo del coaching al principio, a la mitad y al final de su ciclo de desempeño. Además,

- prescriben un tipo de coaching específico para cada uno de esos momentos. Por tanto, contribuyen a una línea de investigación en coaching de equipos en torno a la receptividad para el coaching (*team coachability*).
- Moral, que junto a Devillard y a Cardon es uno de los representantes franceses más reconocidos del coaching de equipos, escribe un capítulo en “*El compañero Routledge del coaching internacional*” en el que resume su trabajo. Desarrolla un modelo de coaching de equipos basado en la práctica (Moral, 2009b) que resumimos en la selección que hemos hecho en el apartado siguiente. Es notable por 1) su diferenciación de niveles de *madurez del equipo* que recuerda a los modelos de desarrollo de equipos (Drexler et al., 1988; Tuckman, 1965), 2) por los ejemplos prácticos que aporta y 3) por la teoría orientada a estudiar las interacciones en el equipo y la construcción del sentido del “nosotros”.
  - Otro autor reconocido es Kets de Vries por su tratamiento del coaching grupal. Su obra se inspira en el trabajo con miles de directivos que pasan por los programas ejecutivos de la escuela de negocios Insead en Fontainebleau. Está influido por corrientes psicodinámicas clínicas. Desarrolla ideas acerca de la evolución mental y conductual que debe hacer el coach que trabaja con grupos (Kets-de-Vries, 2012).
  - La aplicación del análisis de redes sociales (*Social Network Analysis*) a un grupo para identificar personas que se van a beneficiar más de un coaching, así como

para establecer objetivos de coaching, crear toma de conciencia, identificar cambios conductuales y dotar de medidas para la eficacia del coaching es muy sugerente para futuras investigaciones. Nos referimos al trabajo de Terblanche (2014).

- Los hallazgos de la psicología positiva, inspirada en Seligman, Csikszentmihalyi y otros, son analizados por Foster y Lloyd en relación a su aplicación al coaching individual y grupal (Foster y Lloyd, 2007). Esta relación es importante porque las asunciones de la psicología positiva en el mundo del coaching en general son muy apreciadas. El *optimismo* y la *positividad* son atributos influyentes en el buen hacer del equipo.
- El trabajo de Mary Kralj (Kralj, 2001) se podría encuadrar como investigación en la acción (*action research*) en un proyecto más calificable como de consultoría. Se trata de apoyar a un equipo directivo de una gran compañía tecnológica a diseñar una estructura organizativa durante un periodo de dos años. Una parte del proyecto, la tercera de cuatro partes, es sobre desarrollo del equipo, en la que se interviene a través de la organización de reuniones *off-site* trimestrales, como las que describimos al diferenciar el coaching de equipos de otras formas de intervención. Añadieron actividades de formación de equipos (*teambuilding*) y sesiones de feedback individual.

- La *toma de decisiones* se ha estudiado también como un proceso para mejorar la eficacia de los equipos. Un trabajo ha abordado específicamente cómo hacer coaching a equipos ejecutivos para tomar mejores decisiones (Ben-Hur, Kinley, y Jonsen, 2012). En él alertan de los riesgos del “*pensamiento grupal*” (*groupthink*) y proponen enfatizar el rol de un coach de equipos para implantar soluciones que tienen que ver con entender la naturaleza sistémica de las conductas de toma de decisiones para mejorar la calidad de las decisiones.
- Pocos autores se han detenido a valorar *las herramientas* que se están utilizando para la evaluación *en* las intervenciones de coaching y *de* las intervenciones de coaching. Hay un estudio sobre escalas de coaching (no específica de coaching de equipos) de Hagen y Peterson “*Escalas de coaching: una revisión de la literatura y análisis comparativo*” (Hagen y Peterson, 2014). En él citan y analizan la “*Encuesta de diagnóstico de equipos*” (*Team Diagnostic Survey*, TDS) creada por Wageman, Hackman y Lehman (Wageman et al., 2005). Hay que observar que tiene un nombre similar a la que utilizamos en esta tesis, pero es otra. La que usamos en este trabajo se denomina “*Evaluación diagnóstica del equipo*” *Team Diagnostic Assessment*, que abreviamos como *Team Diagnostic*, y está creada por *Team Coaching International* (2014). Otro estudio de evaluación de coaching es “*La tabla scorecard del coaching: un enfoque holístico para evaluar los beneficios del coaching ejecutivo*” (Leedham, 2005). Este artículo se centra en

indagar sobre los criterios utilizados por los compradores de servicios de coaching. Fuera de la literatura académica nos encontramos con una lista de nueve herramientas de evaluación de equipos aportada por *Dattner Consulting* (Dattner y Dunn, s. f.).

En un tercer nivel de relevancia citamos algunos estudios referidos al valor del coaching de equipos para la creación de *liderazgo compartido* (Carson et al., 2007), para apoyar *equipos autodirigidos* (Morgeson, 2005), para fomentar la *inteligencia emocional* para el desarrollo de equipos, líderes y organizaciones (Blattner y Bacigalupo, 2007), para integrar *prácticas de aprendizaje* (Vaartjes, 2005), para explicar el papel del *coaching gerencial* (McCarthy y Milner, 2013), el valor del *coaching positivo o negativo* para la eficacia del equipo (Shipper y Weer, 2011) o el apoyo a equipos con *diversidad multicultural* (Peterson, 2007).

### 2.2.3. Consideraciones sobre los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo son el objeto del coaching de equipos de trabajo como es obvio. Por eso podemos decir que el campo de estudio es semejante, con el matiz de que el coaching se concibe como un modo de intervención para ayudar a los equipos a lograr sus objetivos, es decir ser eficaces, y de la manera más apropiada o con eficiencia. Lo

peculiar es que los equipos de trabajo se llevan estudiando cincuenta años y el coaching de equipo solo durante los últimos quince (Peters y Carr, 2013b).

El coach de equipos ha de tener un conocimiento acerca de la naturaleza de los equipos en las organizaciones, que es diferente del comportamiento organizacional individual. Los tres niveles de estudio clásicos del comportamiento organizacional: el individuo, el grupo y la organización (Robbins y Judge, 2013) nos orientan sobre estas distinciones. Los equipos de trabajo pueden clasificarse como un tipo de grupo organizacional como veremos.

Vamos a abordar la revisión del conocimiento académico existente sobre los equipos en su relación con nuestra investigación desde las siguientes líneas temáticas:

- Importancia de los equipos de trabajo en las organizaciones actuales
- Definición de equipo
- Diferencias entre grupo y equipo
- Tipos de equipos de trabajo
- Eficacia del equipo:
  - Componentes, factores y procesos. Los modelos IPO
  - Fenómenos grupales
  - Equipos de alto rendimiento
  - Evaluación de los equipos

- Modelos de desarrollo de equipos
- Liderazgo del equipo
- Aprendizaje de equipos
- Retos de los equipos

#### *2.2.2.1 Importancia de los equipos de trabajo*

Los equipos han existido siempre, no son un fenómeno nuevo. Basta pensar en las numerosas gestas militares, científicas, políticas, aventureras, de exploración o empresariales de la historia. Cualquiera de ellas y muchas más iniciativas de menor calado han practicado y se han aprovechado en diferentes grados de las características y los beneficios de los equipos.

¿Por qué la necesidad de recurrir hoy más que nunca a los equipos dentro de las organizaciones? La complejidad de los retos, la aceleración de los cambios y la super-especialización de las profesiones anima todavía más al ser humano a combinar las inteligencias y a dejar de confiar en las genialidades individuales. “En nuestro mundo complejo y altamente globalizado, la figura del líder heroico se ha convertido cada vez más en una reliquia” nos recuerda Kets-de-Vries (2011a) citado en Hawkins (2014, cap.1, sec.1, párr.1). Se atribuye al profesor británico Meredith Belbin, citado por Piqueras y Arola (2014, cap.6, sec.1, párr.17), la declaración “no existe un individuo

perfecto pero un equipo puede llegar a serlo”. Se ha adaptado este dicho, recurriendo a la película clásica “Con faldas y a lo loco” de Billy Wilder (1959) protagonizada por J. Lemmon, T. Curtis y M. Monroe, sentenciando “*nadie es perfecto, pero un equipo sí puede serlo*”. Se alude, entre otras cosas, al potencial que presenta la complementariedad en los equipos, realizado en su máxima expresión en los equipos de alto rendimiento de los que nos ocupamos más adelante.

Las organizaciones actuales están operando en un mercado globalizado donde las decisiones requieren trabajo multifuncional (Van Dyke, 2014). Esto impone la necesidad de trabajar de manera colaborativa. Trabajar conjuntamente con colegas con capacidades diversas y complementarias para poder desarrollar una orientación interdependiente de cara a obtener resultados que incluye:

- Establecer objetivos de manera eficaz
- Disponer de conocimientos y habilidades para una toma de decisiones eficaces
- Superar obstáculos
- Reflexionar y evaluar

Las organizaciones, hoy más que nunca en la historia, dependen de los equipos como medio para estructurar sus actividades. Necesitan afrontar retos complejos relacionados con mejoras en la calidad, el rendimiento y la innovación (Lourenço, Dimas, y Rebelo, 2014). De ahí que modifican sus estructuras, basándolas en equipos, para sobrevivir y



ganar ventaja competitiva en respuesta a una economía basada en el conocimiento, con una competencia intensa y con incertidumbre económica (Hauser, 2014). Alcover (2014) destaca dos aspectos acerca de la importancia de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo: (1) que las estructuras organizativas tradicionales, jerarquizadas, centralizadas, etc., no aportan el dinamismo y la agilidad necesaria para afrontar muchos de los nuevos retos y (2) que los cambios de globalización, tecnológicos, distribución y complejidad del trabajo, impredecibilidad de los escenarios económicos, políticos, financieros y empresariales aumentan la necesidad de interdependencia. El mismo Alcover (2014) enumera, citando a Mohrman, Cohen y Mohrman (1995), un buen número de razones para utilizar los equipos en las organizaciones actuales.

Por otro lado, una de las explicaciones a las que con más frecuencia se recurre en los discursos de celebración de logros deportivos, empresariales o de cualquier índole, tanto por parecer políticamente correcto como porque se crea realmente lo que se dice, es la de “lo hemos conseguido gracias al trabajo en equipo”. Asimismo, a la hora de contratar nuevo talento en las organizaciones, una de las cualidades que más frecuentemente se demanda, si no la que más con independencia del rol o tipo de trabajo a realizar, es la capacidad para trabajar en equipo. Puede probarse esta afirmación asomándose uno a cualquier directorio de ofertas de empleo. Es una cualidad que se seguirá apreciando a lo largo del ciclo de vida del empleado, ya sea a la hora de asignar talento a grupos de trabajo para abordar retos estratégicos, al incluirla en las políticas de gestión de

desempeño, al considerarla entre los criterios de promoción, al hacer una gestión activa del talento crítico o desde el marco competencial de desarrollo de liderazgo.

Ciertamente los equipos de trabajo han ido cobrado un interés cada vez mayor. Cualquiera de los autores tradicionales sobre equipos (Katzenbach y Smith, 1993; West y Markiewicz, 2004) se han detenido a justificarlo en profundidad en las introducciones de sus obras. Puestos a elegir, resaltaría una mención en la introducción de Hawkins (2014, cap.1) en la segunda edición de su libro sobre coaching de equipos de liderazgo. En ella dedica un capítulo a *“Por qué el mundo necesita más equipos de liderazgo de alto rendimiento”*. En este capítulo el autor trasciende el carácter técnico de su obra y se adentra en apelar a:

- Atender las necesidades de los grupos de interés (*stakeholders*)
- Recordar a los líderes empresariales que además de gestionar sus negocios deben transformarlos al mismo tiempo
- Que los equipos han de aumentar su capacidad de gestionar el conflicto sistémico
- Que las personas han de aprender a convivir con varias afiliaciones y sentidos de pertenencia
- Que el mundo es más complejo e interconectado
- El crecimiento del trabajo virtual
- Que los desafíos del liderazgo no están tanto en las partes como en las relaciones

- Que hay que trabajar para reconstruir la confianza y aumentar la calidad del compromiso

Terminará preguntándose si los líderes y los equipos están a la altura para responder a estos desafíos.

A pesar de este creciente interés, muchos líderes no son conscientes de cómo dirigir mejor sus equipos para un alto rendimiento (Peters y Carr, 2013b). Nos fijaremos en este punto al hablar de la eficacia del equipo y del liderazgo del equipo. Ahora bien, los equipos no son la solución a todos los nuevos retos. Es necesario distinguir cuándo los equipos son o no son la mejor estrategia para abordar determinadas tareas o proyectos.

Una vez que hemos repasado los motivos por los que los equipos se han convertido en fundamentales a la hora de estructurar el trabajo en las organizaciones actuales, vamos a definir qué es y qué no es un equipo.

#### *2.2.2.2 Definición de equipo*

Una de las definiciones de equipo más aceptadas, por la frecuencia de citas por autores posteriores, es la de Katzenbach y Smith (1993, cap.3, sec.1, párr.7): “Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, objetivos de rendimiento y un enfoque del que se sienten mutuamente responsables”.

Por grupo *pequeño*, se refieren a un rango entre dos y 20 personas, con preferencia por menos de 10. Cuanto más grande es el equipo más se complican las interacciones entre sus integrantes. De hecho, no se suman, se multiplican. Y antes surgen los fenómenos o dinámicas grupales que interfieren o inhiben el buen funcionamiento del trabajo en equipo, tales como la holgazanería social (*social loafing*), el pensamiento de grupo (*groupthink*), la conformidad, la polarización y otros. La tendencia es que cuando un equipo se hace demasiado grande empieza a subdividirse en subequipos. Una aproximación práctica, nada técnica, al tamaño ideal de un equipo nos la ofrece una sentencia atribuida a Jeff Bezos, fundador de Amazon, “Si no puedes alimentar a un equipo con dos pizzas, es que es demasiado grande”.

En *Habilidades complementarias* la definición de Katzebach y Smith incluirá habilidades técnicas o funcionales, de solución de problemas y toma de decisiones e interpersonales.

El *propósito común* es la razón de ser del equipo. De ahí que sea bastante frecuente que un proceso de coaching de equipos comience con preguntas al equipo del tipo “¿para qué sois un equipo?”, “¿qué tenéis que lograr conjuntamente que exige que funcionéis como equipo?” o “¿qué debéis hacer juntos para alcanzar vuestros objetivos colectivos?”. El propósito del equipo hay que aterrizarlo en *objetivos de rendimiento* que den sentido de dirección al equipo y permitan revisar su progreso y logros.

El *enfoque común* se refiere a los métodos y estrategias que el equipo acuerda para funcionar, ya sean para la toma de decisiones, resolver conflictos o coordinarse, entre otros. Algunas intervenciones de coaching consisten en ayudar a los equipos a hacer explícitos esos acuerdos a veces implícitos o inexistentes, o bien en crear reglas de comportamiento útiles para el equipo.

Finalmente “*se sienten mutuamente responsables*”, apuntando la idea de interdependencia y de exigencia recíproca, las señas distintivas más importantes de los equipos en contraste con los grupos de trabajo pequeños, como exploraremos más adelante.

Otros autores han elaborado sus definiciones basándose parcialmente en la de Katzenbach y Smith. Por ejemplo, Clutterbuck (2007) recurriendo a Leigh Thomson (2000) y a Hackman (2005) aporta una definición tan simple como efectiva: “Un grupo de personas, que son interdependientes con respecto a información, recursos y habilidades y que buscan combinar sus esfuerzos para lograr un objetivo común” (cap.2, sec.1, párr.6).

Se basa especialmente en Hackman para establecer que:

1. Los equipos existen para conseguir un objetivo compartido
2. Los miembros del equipo dependen unos de otros para lograr el objetivo
3. Tienen delimitaciones (está claro quién está y quién no está en el equipo)

4. Son estables a lo largo del tiempo
5. Disponen de autoridad sobre su trabajo y sobre los procesos internos
6. Operan en un contexto de sistema social (son parte de una organización mayor, a cuyos objetivos contribuyen o a sobre la que tratan de influir)

Hackman y Wageman (2005) definen equipo de trabajo con tres características:

1. *Equipo real*: sistema social interdependiente, con un propósito común. Puede ser pequeño o grande, temporal o estable.
2. *Realiza tareas de grupo*: produce algún resultado. Puede ser un producto físico, un servicio, una decisión, un rendimiento o un informe escrito. Los miembros del equipo tienen responsabilidad y el resultado puede ser evaluado.
3. *Opera en un contexto de sistema social*: gestiona relaciones con otras personas o grupos en sistemas sociales más amplios, generalmente la organización parental que ha creado al equipo. Los miembros del equipo son responsables colectivamente de gestionar las transacciones consecuentes con otros individuos o grupos.

Por último, Hawkins (2014) decide auparse sobre la definición de equipos de Richardson (2010):

Un grupo de personas trabajando juntas en una organización que es reconocido como equipo; que están comprometidas para lograr objetivos a nivel de equipo sobre los que

están de acuerdo; que tienen que trabajar juntos y de manera interdependiente para lograr esos objetivos; cuyos miembros tienen claros sus roles asignados dentro del equipo y poseen la autonomía necesaria para decidir cómo llevar a cabo las tareas del equipo; y que se comunican de manera periódica como equipo para regular los procesos del equipo. (cap.2, sec.2, párr.4)

Después, integra las aportaciones anteriores para crear su propia definición.

Curiosamente, recurre también a la de Katzenbach y Smith intentando convertir la noción de equipo en equipo eficaz. Extiende la definición original de Katzenbach, añadiendo a aquélla la frase:

El enfoque común requiere incluir formas eficaces de reunirse y comunicarse que aumenten la moral y el alineamiento, comprometiéndose con todos los grupos de interés claves del equipo, y maneras de que las personas y el equipo aprendan y se desarrollen continuamente. (cap.2, sec.3, párr.3)

Hay que reconocerle varias aportaciones valiosas. Por un lado detalla que parte del enfoque común al que se refería Katzenbach tiene que ver con la organización de las *reuniones* del equipo y cómo se *comunican* los integrantes del equipo en ellas y fuera de ellas. Esto se convertirá en una manifestación del funcionamiento de los equipos. Aspecto que cobra relieve para la intervención del coaching de equipos, pues muchas veces se hace acompañando a reuniones de trabajo habituales del equipo. De hecho, refiriéndose al

trabajo conjunto que realizó en el Servicio de Salud y el *Corporate Leadership Council* con el prestigioso experto en equipos West (Hawkins, 2014, cap.2 sec.5, párr.15) menciona el “trabajo en equipo real” como “un elemento clave para lograr verdadero compromiso en los empleados” dirá “Me siento más comprometido cuando trabajo en un equipo que tiene objetivos claros, trabaja unido para alcanzar esos objetivos y se reúne periódicamente para revisar el rendimiento y cómo éste se puede mejorar”.

A continuación, añade la característica de la *moral* y el *alineamiento*. Un equipo que funciona tiene motivación o pasión por lo que hace. Una característica que diferenciará a los equipos de alto rendimiento será una alta dosis de energía, entusiasmo y diversión en su actuación.

El otro aspecto en el que insistirá muy repetidamente Hawkins (2014) a través de su obra es que los equipos de trabajo deben gestionar las relaciones con sus grupos de interés (*team's stakeholders*), que pueden ser la alta dirección, clientes, inversores, empleados, proveedores, socios, reguladores, etc.

Por último, añade otra dimensión al trabajo en equipo, muy relevante para nuestro estudio, que es el hecho de que a través del equipo, tanto las personas a nivel individual, como el equipo como sistema, aprenden y se desarrollan continuamente. Queriendo decir implícitamente que las personas aprendemos mejor en equipo que individualmente, noción recogida por varios autores como Gil, Barrasa, y Alcover (2004).



En resumen, incluyendo las ideas contenidas en la definición de Katzenbach y Hawkins suman nada menos que *diez características* para que estemos hablando de un *equipo* de trabajo.

#### 2.2.2.3 *Diferencias entre grupo y equipo*

En la literatura el equipo de trabajo se concibe como un tipo de grupo. La psicología se ha ocupado profundamente del estudio de los grupos. Contamos en nuestro país con revisiones muy completas de los trabajos realizados sobre la psicología de los grupos (Blanco et al., 2012; Gil y Alcover, 2009). Son destacables para los objetivos de esta tesis los realizados en torno a los procesos implicados en el rendimiento grupal (Gil, García Sáiz, y Alcover, 2009). Estos autores analizan las tipologías de tareas, los procesos que influyen en la productividad y algunos fenómenos grupales como la facilitación social, la holgazanería social, la polarización y el pensamiento grupal. Centrado en los equipos de trabajo hay un estudio (Alcover, Rico, y Gil, 2011) que explora cómo las organizaciones basadas en equipos pueden estar mejor preparadas para adaptarse a entornos flexibles e inciertos, analizando específicamente algunos factores que influyen en el rendimiento y la eficacia de los equipos tales como el tamaño, la composición y el aprendizaje de los equipos.

Se observa en la literatura interés en desentrañar las diferencias entre grupo pequeño y equipo (Carter y Hawkins, 2013; Katzenbach y Smith, 1993; Peters y Carr, 2013a; Robbins y Judge, 2013). Algunos autores opinan que ambos términos podrían utilizarse indistintamente. Como muchas cosas, probablemente no es blanco o negro. Seguramente, muchos equipos en alguna de sus fases de desarrollo se comportan más como grupo que como equipo, y excepcionalmente al revés, un grupo que se ha constituido como tal, podría en determinados momentos comportarse con características propias de un equipo. Con frecuencia, muchos grupos de trabajo en las organizaciones son etiquetados como equipo, cuando lo propio suyo es actuar como grupo (ej. comités consultivos o grupos comerciales). Algunos autores, con el fin de concienciar sobre la necesidad de crear auténticos equipos en las organizaciones, ironizan afirmando que no por llamar a un grupo equipo lo conviertes en equipo o aseguras mágicamente el logro de sinergia positiva o mejoras automáticamente su rendimiento (Hawkins, 2014). Existe bastante coincidencia en creer que los equipos son una forma de grupo que contiene características de éste, pero que se distingue por algunos aspectos.

Para acercarnos a lo que puede distinguir un equipo de trabajo de un grupo de trabajo nos fijaremos en el modelo en forma de continuo de Katzenbach y Smith (1993) que explica el posible itinerario de un grupo hasta convertirse en un equipo de alto rendimiento: *grupo de trabajo, pseudo-equipo, equipo potencial, equipo real, equipo de alto rendimiento*, que trataremos al hablar de desarrollo de equipos.

Como punto de partida, podemos empezar con la definición de grupo de trabajo de Robbins y Judge, (2013): “Un grupo interactúa principalmente para compartir información y para tomar decisiones que ayudan a cada miembro del grupo a rendir dentro de su área de responsabilidad” (p.309).

Un grupo de trabajo raramente tiene un propósito compartido que pueda traducir en objetivos específicos. Ni, por otro lado, la adherencia a un enfoque compartido que incluye un aspecto social y de gestión, donde los integrantes de un equipo deben acordar quién hará determinadas actividades, con qué calendario, cómo se gana la pertenencia al equipo, cómo hará y modificará las decisiones.

La *responsabilidad recíproca* es un aspecto más exclusivo del equipo. Siguiendo a Katzenbach y Smith (1993):

Ningún grupo puede convertirse en equipo hasta que se sienta responsable como equipo .... Piense en la diferencia sutil pero fundamental entre “el jefe nos hace responsables” y “nosotros nos hacemos responsables”. El primer caso puede llegar al segundo, pero sin el segundo no puede haber equipo. (cap.3, sec.5, párr.1)

Es decir, en un grupo podemos encontrarnos con un *líder* fuerte y claramente establecido, mientras que en un equipo puede haber roles de *liderazgo compartido*. El equipo se construye sobre el compromiso, la confianza y la interdependencia que van implícitas en la responsabilidad mutua.

Un grupo puede necesitar coordinar sus actividades para lograr un éxito colectivo pero la mayor parte del trabajo se hace independientemente. Esto no significa que en un equipo no haya responsabilidad individual, sino que además de ella hay responsabilidad mutua. El grupo mide su eficacia indirectamente por su influencia en otros, como por ejemplo rentabilidad del negocio, mientras que un equipo mide su eficacia directamente evaluando los productos del trabajo colectivo.

También se distinguen por la forma de trabajar. Un grupo puede reunirse, discutir y delegar. Pero un equipo además tiene un diálogo generativo y hace trabajo conjunto. Los miembros del grupo lo son solo cuando forman parte del grupo. Mientras que los integrantes de un equipo siguen siendo parte del equipo cuando no están juntos. El grupo normalmente se centra en la tarea, el equipo tiene tareas, pero también procesos y aprendizaje.

Para hacernos una idea de algunos grupos que en ocasiones se pueden estar confundiendo con equipos de trabajo, Hawkins (2014) nos pone algunos ejemplos:

- *Grupo de asesoramiento consultivo*: donde un líder constituye un grupo con recursos internos, o bien un grupo asesor externo, que utiliza para informar y comprobar sus decisiones.

- *Grupo de reporting y de compartición de información:* donde los responsables funcionales o divisionales informan de lo que está pasando en su parte de la organización y comparten información útil con colegas.
- *Grupo de toma de decisiones:* donde el trabajo los realizan otras personas. Esto puede incluir algunos consejos y comités, pero no todos.
- *Grupo de trabajo sobre una tarea:* donde se reúne a un grupo para entregar una determinada tarea que requiere actividad separada y bajos niveles de interdependencia.

Otra contribución al debate sobre grupo o equipo es la noción de Katzenbach y Smith (1993) sobre el *pseudo-equipo* dentro su modelo de continuo, mencionado al principio de esta sección, entre grupo de trabajo y equipo de alto rendimiento. Para hablar de pseudo-equipo Hawkins (2014) en este caso recurre a West y Lyubovnikova, (2012, p.26) quienes definen, al pseudo-equipo como:

Un grupo de personas trabajando en una organización que se llaman a sí mismos o son llamados por otros equipo; que tienen diferentes perspectivas acerca de los objetivos del equipo; cuyas tareas típicas requieren que los integrantes del equipo trabajen solos o en parejas separadas en objetivos dispares; cuyas fronteras de equipo son altamente permeables con personas que no tienen certeza sobre quién es miembro del equipo y

quién no lo es; y quienes cuando se encuentran pueden intercambiar información pero sin esfuerzos compartidos consecuentes hacia la innovación. (cap.2, sec.2, párr.5)

También se ha comparado a los grupos y a los equipos de trabajo en torno a unos ejes diferenciadores tales como: *objetivo, sinergia, responsabilidad y habilidades* (Robbins y Judge, 2013) tal como se puede ver en la Tabla 1.

Tabla 1. Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo

<b>Grupos de trabajo</b>		<b>Equipos de trabajo</b>
Comparten información	← Objetivo→	Rendimiento colectivo
Neutral (a veces negativa)	←Sinergia →	Positiva
Individual	←Responsabilidad→	Individual y mutua
Aleatorias y variadas	←Habilidades →	Complementarias

Fuente: Robbins y Judge (2013, p.309)

Una argumentación recurrente para distinguir a los equipos de trabajo de los grupos de trabajo es la de la *interdependencia* y la *corresponsabilidad* (Aguirre et al., s. f.):

Esta es la diferencia sustancial entre un grupo y un equipo: que en un equipo son conscientes de necesitarse unos a otros y se hacen corresponsables del resultado

conjunto que generan. Y esto no significa que cada miembro del equipo no tenga clarísimo su rol y su aportación individual, ni que todos hagan de todo. Lo que significa es que esa tarea individual de cada uno es interpretada y vivida en función de su contribución al resultado del conjunto. Un pase de un jugador no es mejor o peor en sí mismo, sino en la medida en que contribuye a meter gol. (p.98)

Para ilustrar la interdependencia Piqueras y Arola (2014) recurren a las frases “*Afirmar que mi destino no está ligado al tuyo es como decir ‘tu lado del bote se está hundiendo’*” atribuida a Hugh Downs (cap.6 sec.1, párr.1), o “*Michael, si no puedes pasar la pelota, no puedes jugar*” de Dean Smith, entrenador de Michael Jordan en sus primeros años (cap.7, sec.1, párr.1) o “*Yo hago lo que usted no puede y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas*” de la Madre Teresa (cap.8, sec.1, párr.1).

Parece que a muchos autores les atrae definir al verdadero equipo como aquel que permite crear un *nivel de rendimiento global mayor que la suma de los rendimientos individuales*. Realmente, “el uso extensivo de los equipos crea el potencial para una organización de generar más resultados sin incrementar los inputs” (Robbins y Judge, 2013, p.309). Tal vez por ello en muchas ocasiones fomentan la constitución de equipos multifuncionales para la solución de problemas estratégicos, equipos auto-dirigidos o equipos virtuales, antes que acudir a servicios externos de consultoría o de

externalización de servicios. Aunque dudamos de la posibilidad de probar matemáticamente este postulado, por la cantidad de dimensiones cualitativas del tema, tal vez sí pueda ser un buen corolario que nos sirva para distinguir grupo de equipo.

Una perspectiva que el autor de esta tesis no ha visto directamente tratada en la literatura es la distinción entre grupo y equipo desde la actitud individual. Normalmente se busca calificar si un grupo pequeño se está comportando como grupo o como equipo, pero podríamos descender a nivel individual y revisar si en un grupo determinado existen individuos cuya actitud es más de grupo o de equipo. Para ilustrar este punto nos referiremos a un comentario que hace Hawkins (2014) con relación a la pertenencia del ser humano a múltiples membrecías y pertenencias.

Es muy fácil caer en un rol de representación, donde en lugar de actuar enteramente como un miembro de un equipo uno está allí solo para representar los puntos de vista de otro equipo del que proviene y solo habla cuando los intereses de uno están amenazados o necesitan promoción. Después, se vuelve al otro equipo para representar los puntos de vista de la alta dirección. Uno se convierte en lo que Barry Oshri (1995) describe como el “dividido” (*torn middle*) –un mensajero, un embajador o un árbitro entre un equipo y otro- no perteneciendo a ninguno. (cap.1, sec.1.4, párr.2)

¿En qué es relevante esta distinción entre grupo y equipo para el coaching de equipos? Hay dos perspectivas. Una bastante lógica sería considerar el *objeto del coaching*: si se



trata de un grupo de trabajo estaríamos hablando de coaching grupal y si hablamos de equipo coaching de equipos. Sin embargo, como hemos mencionado anteriormente hay quien no distingue tanto entre grupo y equipo por lo que, para no entrar en diatribas conceptuales, resuelve utilizar el término coaching grupal indistintamente de coaching de equipos o al menos prefieren no establecer una frontera del todo clara (Britton, 2011; Kets-de-Vries, 2012). Pero, en realidad la mayoría de autores diferencian el coaching grupal del coaching de equipos de otra manera, la segunda perspectiva, que reserva el término coaching grupal para *coaching individual que se hace en el contexto de un grupo*, como trataremos más adelante.

#### 2.2.2.4 Tipos de equipos de trabajo

Conocer las distintas modalidades de equipos de trabajo tiene importancia porque el enfoque de coaching podrá tener que adaptarse según el equipo al que se esté tratando de ayudar. Puede ser muy distinto, por ejemplo, un equipo de alta dirección estable en el tiempo, que un equipo de proyecto táctico de duración determinada.

Como se puede notar en la literatura revisada, por las categorías que utilizan los autores, existen muchas tipologías de equipos de trabajo en función de los criterios manejados tales como duración, función, foco en el cliente, amplitud geográfica, posición en la jerarquía, modo de operar o estilo de liderazgo. Desde la perspectiva del coaching

de equipos nos interesan varias de estas clasificaciones. Por ejemplo, una que hace Clutterbuck (2007) citando a Hackman (1987) es la que divide a los equipos en función del liderazgo:

1. Dirigidos por un manager
2. Autodirigidos
3. Autodiseñados
4. Autogobernados

Es interesante porque en la medida en que un equipo depende de un líder para la toma de decisiones evidencia el grado de madurez que existe para compartir el liderazgo entre los miembros de un equipo. El coaching de equipo se contempla como un catalizador de la madurez del equipo. La terminación típica de un proceso de equipo consiste en asegurar que las mejoras introducidas van a ser sostenibles en el tiempo gracias a la capacidad de autogestión del propio equipo.

Otra clasificación que nos interesa es la de Edmondson (1999), quien distingue a los equipos utilizando tres espectros, incluyendo el de Hackman, el tercero aquí, sobre tipo de liderazgo:

1. Multifuncional- monofuncional
2. Temporal- estable en el tiempo
3. Dirigido por un manager- autodirigido

El primer criterio, la multifuncionalidad, es típico de equipos de alta dirección, de equipos de proyecto o de equipos que reúnen a varias funciones, por ejemplo equipos de cuenta estratégica o global (*key o global account teams*), equipos de marca (*brand teams*) o equipos de reingeniería de procesos (*process reengineering teams*). Estos equipos suelen tener necesidades de coordinación y de comunicación para obtener las sinergias deseadas en torno a unos objetivos colectivos dentro del sistema mayor que representa la organización para la que trabajan. El coaching de equipos puede ser muy oportuno para el desarrollo de la capacidad de estos equipos para funcionar “a velocidad de crucero” lo antes posible o para desatascarlo en ciertos momentos.

El segundo tipo, los equipos temporales, tales como equipos de proyecto, comisiones o equipos negociadores, se pueden beneficiar de muchos de los consejos que aportan Hackman y Wageman, (2005) en su *teoría de coaching de equipos*. En particular, aquellos que tienen que ver con la mayor disposición temporal para recibir coaching por parte del equipo *-al principio, en el medio o al final-* y del tipo de coaching más apropiado para cada uno de esos momentos *-motivacional, consultivo o educativo* respectivamente. Explicamos este modelo más adelante.

Por otro lado, el nivel jerárquico de los equipos es un aspecto diferenciador del tipo de equipo porque da cuenta de la clase de tarea que se tiene entre manos y de la ayuda que pueden recibir. Equipos de alta dirección, más preocupados por el diseño estratégico; equipos de liderazgo funcional (TI, comercial, finanzas, RRHH, producción, etc.), más

centrados en la coordinación y la ejecución; equipos de profesionales, más técnicos y tácticos; y equipos de operarios, más de producción. Como veremos, el coaching de equipos entendido como parte de las habilidades del líder formal del equipo tendrá utilidad para cualquiera de estos tipos de equipos. Pero el coaching de equipos como servicio externo ofrecido por un coach externo suele reservarse, en parte por su coste, para los niveles superiores de la organización tales como los equipos de alta dirección, equipos divisionales o de unidad de negocio, equipos de liderazgo de una función (como los del trabajo de campo de esta tesis, TI y RRHH) o equipos de proyectos estratégicos como p.ej. sobre cambio cultural, arranque de una línea de negocio, fusión de empresas o reestructuración.

Otros tipos de equipos cuya clasificación puede ser menos evidente serían los equipos de afinidad (*employee resource groups*) que se reúnen como comunidades de intereses. Éstos podrían ser de aprendizaje o de buenas prácticas, si son internos; o de *benchmarking* si son externos. Más bien serían calificados como grupos de trabajo que equipos de trabajo. Una variante serían las alianzas de desarrollo (*development alliances*) que se constituyen específicamente para acciones de aprendizaje activo (*action learning sets*). También los equipos virtuales, ya sea en el sentido de que aprovechan las tecnologías –audio o video conferencias- para sustituir la imposibilidad o el alto coste de reunirse físicamente, o virtuales/informales desde el punto de vista de un funcionamiento

paralelo a la estructura formal de las organizaciones (Driskell, Radtke, y Salas, 2003; Van Dyke, 2014).

Por último, señalar que para profundizar en la complejidad de la tipología de los equipos o de los grupos de recomendamos acudir a Gil y García Sáiz (1996).

#### *2.2.2.5 Eficacia del equipo*

Los equipos existen para producir resultados, entre otras cosas. También cumplen otras funciones tales como ser un lugar para la realización social, el aprendizaje, recibir o dar apoyo, obtener bienestar personal, etc. Pero las organizaciones configuran equipos principalmente para obtener resultados. Como señalan Katzenbach y Smith (1993): “Los equipos superan a los individuos actuando solos, o en grupos organizacionales más grandes, especialmente cuando el rendimiento requiere múltiples habilidades, juicios y experiencias” (cap. “Part I”, sec. 1, párr.1).

Pero el que un equipo trabaje eficazmente no es algo automático. Recordando a Lencioni (2002) “Ni las finanzas. Ni la estrategia. Ni la tecnología. Es el trabajo en equipo lo que continua siendo la última ventaja competitiva, tanto porque es tan potente como rara” citado en Hawkins (2014 p.i). Como también atinadamente observan Peters y Carr (2013a):

Mientras que no hay mayor problema en identificar equipos que han sido exitosos una vez que han alcanzado su objetivo, es mucho más difícil evaluar la probabilidad de éxito de un equipo cuando el proyecto está justo empezando, o en curso. (cap.1, sec.1, párr.10)

El coach de equipos, para aportar valor, ha de dominar las claves para ayudar a los equipos a aumentar su eficacia. De ahí, la importancia de extendernos un poco más en este aspecto central de los equipos de trabajo. Desde luego la investigación se ha dedicado con afán a explorar los factores que influyen en la eficacia de los equipos. Carter y Hawkins (2013, p.176) citando a Kozlowski y Ilgen (2006) por su revisión sobre eficacia de los equipos afirman que “hay más de cincuenta años de investigación psicológica –literalmente miles de estudios- centrados en entender y en influir sobre los procesos que subyacen a la eficacia de los equipos”.Y añaden:

La evidencia derivada de la investigación psicológica científica en la tradición positivista de las relaciones entre los equipos y el rendimiento absoluto no es en modo alguno concluyente o consistente, pero la opinión que prevalece es que el trabajo en equipo es un factor contribuyente a la mejora del rendimiento, la productividad y la calidad de la toma de decisiones. (p.176)

Es destacable una revisión de trabajos realizados sobre la eficacia de los equipos de trabajo en entornos organizativos publicados en España y Portugal entre los años 2002 y

2004 (Gil, Alcover, y Peiró, 2005). En esta revisión se identifican cuatro tendencias: el aprovechamiento de las tecnologías de información/comunicación, los conflictos intra e inter-grupales, criterios para medir la eficacia de los equipos y los procesos de innovación y cambio a través de los equipos. Posteriormente, se realiza otro estudio semejante, en este caso sin delimitación geográfica, que abarca la década 1999-2009 (Rico, Alcover, y Tabernero, 2011) en el que se utiliza un marco de referencia para explicar la eficacia de los equipos basado en *insumos*, *mediadores* y *resultados*. Asimismo, utilizando una aproximación DAFO (SWOT) los autores apuntan *fortalezas*, *debilidades*, *oportunidades* y *amenazas* para la investigación en este ámbito. Se refieren a aspectos tales como la diversidad, el diseño de la tarea o el dinamismo organizacional. Pero nos interesa especialmente para los efectos de este trabajo su referencia como oportunidad de investigación a los cambios que observan en los estudios recientes sobre liderazgo. Señalan un cambio de énfasis desde el liderazgo externo de los equipos al liderazgo “*distribuido*”, denominado también *compartido* o *colectivo*. Una de las tareas del coaching de equipos es lograr impulsar la eficacia del equipo desde la asunción de funciones de liderazgo por el equipo en su conjunto, como sistema, que antes podían estar reservadas al líder formal del equipo.

Como ya apuntábamos al referirnos a las diferencias entre grupo y equipo de trabajo, una forma de observar el grado de eficacia de los equipos es observando qué hace un equipo *real* (Hackman y Wageman, 2005; Hawkins, 2014; Katzenbach y Smith, 1993)

para que pueda llamarse como tal, en lugar de ser solamente un *grupo*, un *pseudo-grupo* o un *equipo potencial*. Y qué debe hacer para convertirse en un equipo de *alto rendimiento*.

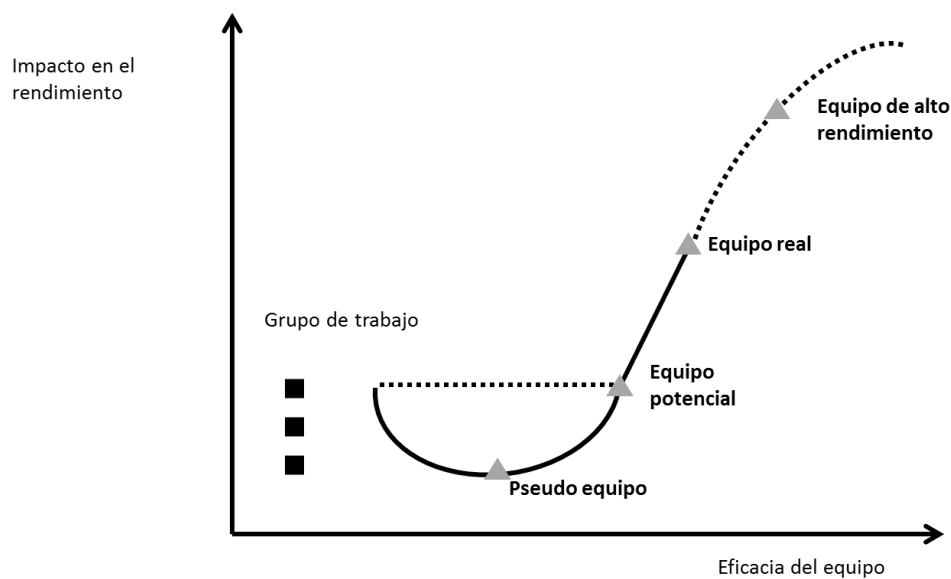


Figura 2. Modelo de desarrollo de equipo de Katzenbach y Smith (1993, cap.”parte II”)

El modelo de Katzenbach y Smith (1993), ver Figura 2, muestra cómo un grupo de trabajo que decide convertirse en equipo ha de invertir tiempo y energía en hacer que suceda. Han de estar dispuestos a que el rendimiento potencialmente disminuya mientras el grupo hace la transición hacia ser equipo. Pasar de equipo potencial a equipo real exige



cumplir las diez condiciones de las que hablamos en el apartado anterior sobre la definición de equipo (Hawkins, 2014). Finalmente, para llegar a ser un equipo de alto rendimiento sus integrantes han de tener un compromiso mutuo profundo con su éxito y crecimiento personal (Katzenbach y Smith, 1993). Estos mismos autores señalarán algunas características distintivas para los equipos de alto rendimiento que luego otros autores posteriores irán suscribiendo con términos parecidos:

1. Rendimiento excepcional -superan todas las expectativas razonables incluidas las que el equipo tiene de sí mismos.
2. Altos niveles de entusiasmo y energía
3. Compromiso personal en ir más allá de lo esperado
4. Narraciones destacadas de eventos de su historia en los que desafiaron todas las probabilidades
5. Más diversión y humor que en los equipos normales.

Como apuntábamos, esta evolución desde grupo de trabajo hasta equipo de alto rendimiento nos ofrece unas primeras pistas para desentrañar las claves de la eficacia de los equipos. Pero evidentemente hemos de referirnos a modelos que comprenden los componentes de la eficacia de los equipos de una manera más integradora. Entre ellos figuran los modelos IPO (*Input, Process, Output*) o de *entradas o insumos, procesos y salidas* del trabajo en equipo. A este respecto es destacable la visión que nos ofrece Alcover (2014) de estos modelos en su revisión de la literatura existente sobre equipos de

trabajo y trabajo en equipo. Aporta de hecho gran claridad para articular los procesos en los que intervendrá el coaching de equipos.

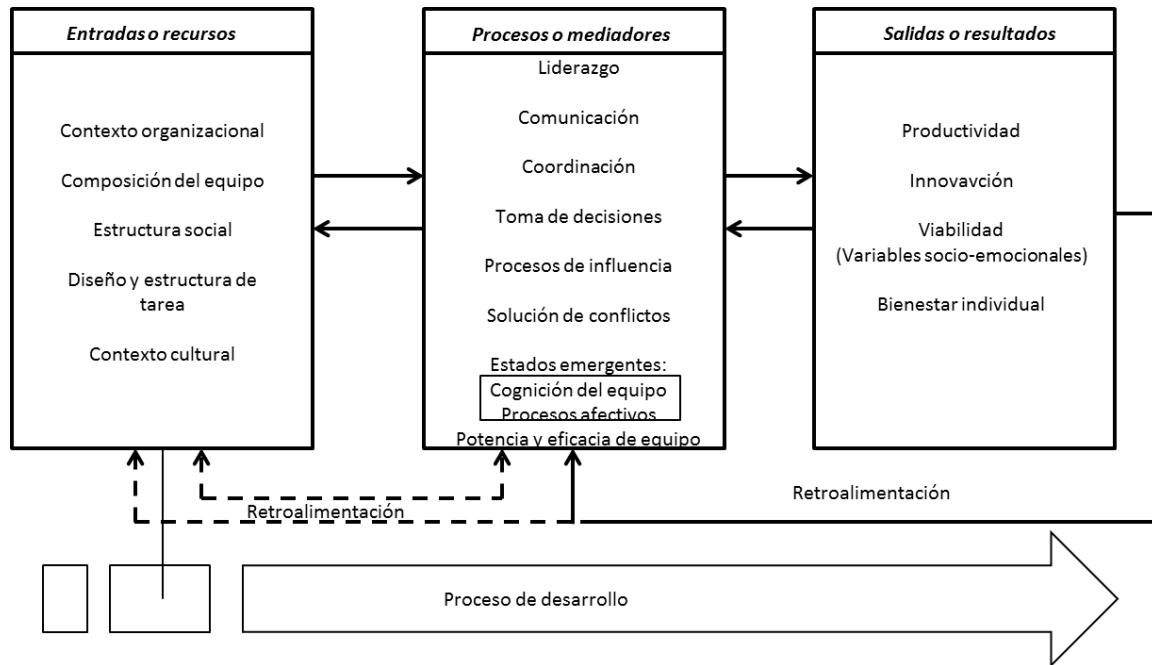
Los modelos IPO describen las condiciones con las que han de contar los equipos, las *entradas*, ya sean estructurales, tales como el diseño de la tarea, la composición del equipo, etc. o contextuales, tales como el sistema de información de la organización, el apoyo de la organización en forma de recompensas o los recursos de medios, tiempo, educativos y otros. El coaching de equipos, ya vamos anticipando, podría en algunos casos clasificarse dentro de estos últimos. Después, explican qué *procesos* del funcionamiento de los equipos median entre las entradas y los resultados. Hay trabajos de agrupación de estos procesos en categorías conductuales-cognitivas-emocionales (Gil y García Sáiz, 1996). También aquí, como *proceso* en este caso, podrían clasificarse las actuaciones de coaching de equipos ejercidas por el líder formal del equipo cuando se considera como parte de sus habilidades de liderazgo (Hackman y Wageman, 2005). Por último están las *salidas*, otro punto relevante pues tiene que ver con la medición de los resultados del equipo.

A los efectos del coaching de equipos es importante, tal como defienden Hackman y Wageman (2005), que para asegurar la utilidad de una intervención de coaching es preciso contar con unas condiciones previas como el diseño del equipo, de la tarea y del apoyo de la organización. Se refieren a las *entradas*. Después, enfocar qué procesos abordar, según en qué momento se encuentre el equipo en su ciclo de vida: proceso

*motivacional* al principio dirigido al estimular el esfuerzo y alineamiento, proceso *consultivo* en el medio dirigido a revisar las estrategias, y proceso *educativo* al final dirigido a desarrollar los conocimientos y habilidades. Podría ser su forma de clasificar los *procesos*, más orientados en su modelo a trabajar sobre procesos relacionados con la tarea que con las interacciones. Finalmente, definen la eficacia del equipo utilizando tres parámetros básicos: 1) el resultado productivo del equipo, 2) los procesos sociales y su capacidad para seguir trabajando juntos en el futuro, que (Salas, 2015) ha estudiado bajo el constructo de *cohesión del equipo* y 3) el aprendizaje y el bienestar de los miembros del equipo. Esta será su manera de agrupar las *salidas*.

Como decimos, Alcover (2014) elabora a partir de trabajos anteriores un modelo integrador sobre la eficacia de los equipos de trabajo, ver Tabla 2. En él incluye unas iteraciones que reflejan los procesos adaptativos, de retroalimentación y aprendizaje del equipo que hay entre las entradas, procesos y salidas. Es decir, una evolución del modelo para convertirse en lo que denomina el modelo IMOI (Input-Mediator-Output-Input) cuyo mérito atribuye a Ilgen Hollengeck, Johnson y Jundt (2005).

Tabla 2. Modelo de eficacia de los equipos de trabajo.



*Fuente:* Alcover (2014, p.25) a partir de Gladstein (1984), Kirkman y Rosen (1997); Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson (2008); Unsworth y West (2000); West, Borrill y Unsworth (1998).

Una de las últimas ediciones de un manual de comportamiento organizacional (McShane y Glinow, 2014), que suponemos debería recoger e integrar gran parte de lo estudiado hasta el momento sobre eficacia de equipos, propone un modelo que enumera bastantes puntos de los ya citados y ofrece una lista nueva de factores de eficacia de equipos:

1. Entorno de equipo y organizacional

- a. Sistemas de recompensas
  - b. Sistemas de comunicación
  - c. Espacio físico
  - d. Entorno organizacional
  - e. Estructura organizativa
  - f. Liderazgo organizacional
2. Diseño de equipo
- a. Características de la tarea
  - b. Tamaño del equipo
  - c. Composición del equipo
3. Procesos de equipo
- a. Desarrollo del equipo
  - b. Normas del equipo
  - c. Roles de equipo
  - d. Cohesión de equipo
  - e. Gestión de los límites (*boundary management*)
4. Eficacia de equipo
- a. Lograr objetivos de la organización
  - b. Satisfacer las necesidades de los miembros del equipo
  - c. Aprendizaje/Crecimiento del equipo

- d. Mantener la supervivencia del equipo
- e. Satisfacer las necesidades de los grupos de interés externos

También es destacable el modelo que respalda la herramienta “Encuesta de inteligencia emocional del equipo” (*Team emotional intelligence survey*) (GEI partners e EI world, 2013). Se basa en las teorías de inteligencia emocional de D. Goleman y estructura la eficacia del equipo en 16 factores:

1. Nueve normas de inteligencia emocional del equipo

- a. Nivel individual

- i. Entendimiento interpersonal*
- ii. Enfrentar el comportamiento contraproducente*
- iii. Comportamiento comprensivo*

- b. Nivel de equipo

- i. Autoevaluación de equipo*
- ii. Crear recursos emocionales*
- iii. Crear entorno afirmativo*
- iv. Solución de problemas proactiva*

- c. Nivel externo

- i. Entendimiento organizacional*
- ii. Construir relaciones externas*

2. Tres procesos de equipo fundamentales

- i. Aclarar objetivos y metas*
- ii. Utilizar procedimientos eficaces de reuniones*
- iii. Definir roles y responsabilidades*

### 3. Cuatro elementos de capital social

- i. Seguridad, confianza y asunción de riesgos*
- ii. Identidad de equipo*
- iii. Innovación*
- iv. Crear debate*

Para terminar este apartado, recurrimos a Haug (2011) y su artículo centrado específicamente en estudiar la relación entre las intervenciones de coaching y la eficacia de los equipos. Afirmará al introducir su estudio que “La investigación refleja el hecho de que el trabajo en equipo eficaz tiene que ser considerado seriamente como una respuesta a lograr resultados más rápidos y eficaces” (p.90).

#### 2.2.2.6 *Fenómenos grupales.*

Conocer los fenómenos grupales, tan estudiados en la psicología de los grupos, es valioso para entender los frenos potenciales y las oportunidades a los que se enfrentan las personas en su comportamiento en los grupos. Es vital para entender por qué los grupos

son un elemento central en la vida de las personas y resulta esencial para comprender una buena parte del comportamiento de los individuos.

El grupo es el escenario primordial de la influencia de acuerdo con Blanco et al. (2012). Estos autores explican en profundidad las dinámicas de la influencia. Describen los experimentos históricos sobre grupos tales como los de Hawthorne, Sherif, Milgram, Zimbardo, Tajfel, Schachter, Janis, Fiedler, Ringelmann. Aplican esas explicaciones a fenómenos como el Holocausto, el genocidio de Ruanda, el caso Prestige, los skins, las torturas de Abu Ghraib, los niños guerrilleros y otros. Los fenómenos grupales son muy relevantes para el coach de equipos que ha de estar alerta para identificarlos y *reflejarlos* al equipo para su consideración. La existencia de estos fenómenos en los grupos y sus efectos es lo que nos imaginamos que a Nietzsche le hizo declarar “La locura es la excepción en los individuos pero la regla en los grupos”, citado en Robbins y Judge (2013, p.271).

Creemos que podrían denominarse como fenómenos que actúan en su vertiente negativa como *pérdidas de proceso* siguiendo la argumentación de Hackman y Wageman (2005, p.273) que citan a Steiner (1972), quien a su vez explica que “cada proceso tiene *pérdidas* o *ganancias* de proceso”. Es decir, que los miembros del equipo pueden interactuar de maneras que actúan en detrimento del esfuerzo del equipo, de la adecuación de la estrategia o de la utilización del talento que hay en el equipo. El coaching permite inhibir las pérdidas de proceso y favorecer las ganancias de proceso.



Ponen como ejemplo que el coaching motivacional puede minimizar la holgazanería social (*social loafing*) y el “ir por libre” (*free-riding*) o parasitismo, o aprovecharse del esfuerzo colectivo sin hacer aportación alguna.

Hay manuales que explican en profundidad los fenómenos grupales (Blanco et al., 2012; Gil y Alcover, 2009; Robbins y Judge, 2013). Baste hacer una enumeración breve, no exhaustiva: la popularidad, la identidad social, el favoritismo intragrupal, la conformidad, el estatus, el comportamiento desviado, la holgazanería social, la cohesión, la demografía del equipo, el consenso, el pensamiento grupal (*groupthink*), la polarización, la presión de los compañeros y la percepción de autoeficacia.

#### 2.2.2.7 Equipo de alto rendimiento.

Algunas organizaciones recurren al coaching de equipos no como una intervención correctiva, sino impulsora del funcionamiento de un equipo de rendimiento “normal” para llegar a un nivel que aspiracionalmente califican como de *alto rendimiento*.

Como se ha dicho, es fácil para cualquiera identificar o recordar un equipo de alto rendimiento (el mejor equipo, “equipo diez” o *dream team*), ya sea por haberlo vivido o por haberlo observado. Pueden venir a la memoria de uno experiencias de equipos en el ámbito deportivo, solidario, familiar o de entretenimiento. Pero sin duda, hay bastantes

casos de personas que manifiestan haber trabajado en un equipo de ese nivel en algún momento de su carrera profesional.

Por tanto, es fácil adivinar lo que puede significar un equipo de alto rendimiento y sus características o condiciones, simplemente pensando en ejemplos pasados. Lo difícil para los equipos, tal como expone Sandahl, co-creador del *Team Diagnostic (Team Coaching International, 2014)*, en sus talleres de certificación, es recrear esas condiciones en un equipo actual que no está funcionando como tal.

Sobre la rareza de encontrar equipos de alto rendimiento auténticos también se ha escrito. Por ejemplo Peters y Carr (2013a, Cap."Introducción", sec.1, párr.1) afirman citando a Wageman, Nunes, Burruss y Hackman (2008) que “solo uno de cada cinco equipos es de alto rendimiento”. Describirán que “son equipos que continúan trabajando por tener éxito, que no están satisfechos con el status quo. En su lugar, buscan enfoques probados y oportunidades para seguir yendo más allá para lograr un rendimiento todavía más alto, eficacia y éxito”.

Sandahl (2015), basado en un estudio que hizo con su amplia base de datos de clientes, que sólo un 10% de los equipos se califica a sí mismo como de alto rendimiento según sus parámetros, a los que nos referiremos más adelante. Con simple lógica matemática infiere que el 90 por ciento de los equipos están funcionando por debajo de su potencial, por lo que existe una amplia oportunidad de trabajo en este campo.

En el afán de entender mejor los equipos de alto rendimiento Hagen y Aguilar (2012) citando a Capelli y Newmark (2001) afirman que éstos “se distinguen de otros equipos de trabajo en que son capaces de rendir al máximo nivel durante periodos largos de tiempo a fin de alcanzar objetivos difíciles y complejos” (p.363). Aluden, por tanto, a otro aspecto que tiene que ver con la motivación, la capacidad de mantener un nivel de esfuerzo sostenido en el tiempo.

Hawkins (2014) se apoya en otros (Wageman, Fisher, y Hackman, 2009) para exponer un modelo de condiciones para un equipo de liderazgo de alto rendimiento. Las divide en:

1. *Esenciales*: equipo real, personas adecuadas y una dirección convincente
2. *Facilitadoras*: estructura sólida, contexto de apoyo y coaching de equipos

Este apartado merece también una mención al modelo propuesto de *coaching de equipos* de alto rendimiento de Peters y Carr (2013a). Las autoras definen equipo de alto rendimiento como “aquel que cumple o excede los objetivos marcados por la organización y/o aquellos que se ha fijado a sí mismo” (cap.1, sec.1, párr.6). Para ilustrarlo recurren a los deportes, mencionando que son de equipos de alto rendimiento por ejemplo los que ganan la Copa Mundial o la *Super Bowl*, así como equipos científicos que hacen descubrimientos que conducen a la cura de una enfermedad, o equipos de organizaciones que son capaces de lograr sus objetivos a base de desarrollar un nuevo

producto, encontrar maneras de reducir costes o liderar organizaciones para satisfacer los objetivos planteados por los grupos de interés.

#### 2.2.2.8 Evaluación del equipo.

Se han propuesto muchos instrumentos para medir el funcionamiento de los equipos. Desde la investigación académica hay escalas que miden diversos aspectos de los procesos y la eficacia del equipo. Con estas escalas intentan poner a prueba determinadas relaciones entre variables como por ejemplo cómo determinados inputs o recursos del equipo influyen directamente en los resultados del equipo, o indirectamente a través de procesos mediadores del equipo. Escalas que miden innovación, diversidad, toma de decisiones, compartición de información, roles, inteligencia colectiva, conductas de aprendizaje, resultados de aprendizaje, seguridad psicológica, autoeficacia, “hablar abiertamente”, positividad, autogestión, estructura del equipo, aspectos culturales en relación con el equipo, corresponsabilidad, innovación, relaciones sociales, compromiso con el objetivo, liderazgo del equipo, apoderamiento (*empowerment*) o variables de resultados de equipo. A modo ilustrativo solamente, enumeramos aquí *algunas* herramientas de evaluación de equipos citadas en la literatura:

1. *TDS- Team Diagnostic Survey* (Wageman, Hackman, y Lehman, 2005)

2. *Team learning and psychological safety* (Edmondson, 1999)- Nota: *Utilizada en este estudio*
3. *SNA- Social Network Analysis* (Terblanche, 2014)
4. *TMPQ- Team Management Profile Questionnaire* (McCann, 2012)
5. *Team Learning inventory* (Dechant y Marsick, 1993)
6. *Organizational learning questionnaire* (Crossan y Hulland, 1997)
7. *Team Learning Activities Scales* (Offenbeek, 2001) y su adaptación española (Gil et al., 2004)
8. *Team learning and development inventory, TLI* (Lingham, 2004)
9. *Team reflexivity scale* (Swift y West, 1998)

Por otro lado, desde la práctica se han creado también instrumentos de evaluación que se comercializan como herramientas para ayudar a los equipos a decidir y revisar mejoras, bien para ser utilizados autónomamente por los mismos equipos o más comúnmente por coaches externos como parte de los procesos aplicados de coaching de equipos. No siempre se aporta en estos casos, como puede anticiparse, el análisis psicométrico que las sustenta o el sustrato teórico. Algunas de ellas, no todas, vienen recogidas y explicadas con cierto detalle en un resumen de instrumentos de *evaluación de equipos* publicado por Dattner Consulting, LLC (Dattner y Dunn, s. f.):

1. *Team diagnostic assessment* (Team Coaching International, 2014) Nota: Utilizada en este estudio

2. *The five dysfunctions of a team online assessment* (Lencioni, 2005)
3. *MBTI -Myers-Briggs Type Indicator* (Myers, McCauley, y Hammer, Allen, 1998)
4. *Campbell-Hallman Team Development Survey* (Pearson Performance Solutions)
5. *Dattner Consulting Online Team 360* (Dattner Consulting, LLC)
6. *Emotional Competence Inventory (ECI)- Workforce Audit* (The Hay Group)
7. *Team Emotional Intelligence Survey* (GEI Partners y EI World, 2013)
8. *Forrester/Drexler Team Performance Indicator* (The Grove Consultants International)
9. *Team Effectiveness Survey* (Somerville Partners)
10. *Team Performance Questionnaire* (John Wiley y Sons, Inc)
11. *Team Scan* (Symlog Consulting Group)
12. *The Leadership culture survey* (The Leadership Circle)
13. *The Bath Consultancy Group High-Performing Team Questionnaire* (Bath consultancy Group, 2014)
14. *The team roles* (Belbin, 2012)

Una de las intenciones que subyace a este trabajo de investigación es contribuir a superar el denostado *gap* existente entre las investigaciones básicas y aplicadas, tal como reclama Alcover (2014). Por este motivo, hemos optado por utilizar una combinación de herramientas de evaluación de equipo utilizadas desde ambos ámbitos: la escala de

conductas de aprendizaje y seguridad psicológica de equipo de Edmonson (1999) y el *Team Diagnostic*, de *Team Coaching International* (2015).

#### 2.2.2.9 Modelos de desarrollo de equipos.

Algunos de los modelos de desarrollo de los equipos que uno había dado por establecidos desde la óptica de la consultoría están cuestionados. Las razones de este cuestionamiento parten de pensar que lo que va haciendo a un equipo más eficaz es realmente más complejo que lo que estos modelos describen. Primero, porque los equipos evolucionan a diferentes velocidades. Es decir, no siempre proceden de una manera clara de una etapa a la siguiente. Pero además, estos modelos no encajan bien en los equipos temporales con fechas tope para sus proyectos (Robbins y Judge, 2013) o en equipos que experimentan constantes mutaciones de relieve por el cambio permanente y acelerado de las organizaciones de nuestros días.

Aun así, parece inevitable referirse a Tuckman (1965) por su modelo ‘Orming’ abreviado así por los títulos que da a cada una de las cuatro fases de la evolución de un equipo: *forming*, *storming*, *norming* y *performing*, a las que más tarde en 1977 le añadió una quinta fase: *adjourning*. Este modelo ha sido, y aún lo es, un modelo que muchas personas encuentran fácil de asociar con sus experiencias de equipo y por ello se sigue

referenciando y describiendo en frecuentes publicaciones y programas formativos sobre equipos de trabajo.

Al tratar de la perspectiva temporal del desarrollo de los grupos se suelen distinguir los modelos *lineales* o progresivos, los *no lineales* o no secuenciales y los *integradores* (Alcover, 2009). Los modelos lineales siguen un orden definido a través de una serie de fases, como el referido de Tuckman. Los no lineales postulan la ausencia de cualquier tipo de eventos o fases, como el del “equilibrio puntuado” de Gersick (1988) que establece que los grupos evolucionan de un modo discontinuo y sus tareas son alteradas por momentos de transición, como los comienzos, los puntos medios en el ciclo vital del grupo y la terminación. Por último, los modelos integradores que reúnen los avances de las investigaciones sobre este ámbito. Entre ellos Alcover (2009) cita 1) el de Morgan, Salas y Glickman (1994) que relaciona nueve etapas con habilidades de ejecución de tarea y habilidades de trabajo en equipo, 2) el de Wheelan (2004) que propone cinco etapas: dependencia e inclusión, contradependencia y lucha, confianza y estructura, trabajo y terminación. Modelo desarrollado con su grupo de investigación (Arrow, Scott, Bouas, Weelan, y Moreland, 2003) y 3) el de Worchel, Coutant-Sassic y Grossman (1992) que describen cuatro estadios: identidad de grupo, productividad de grupo, individuación y declive.

Nos detenemos en otro modelo de desarrollo de equipos lineal, más conocido en el ámbito organizacional, el de siete fases de Drexler/Sibbet/Forrester (Drexler et al., 1988),



conocido formalmente como el *Sistema de rendimiento de equipo* Drexler/Sibbet/Forrester. El modelo propone un conjunto de preguntas para los miembros de los equipos que han de ser respondidas adecuadamente como condición para pasar a cada uno de los niveles superiores, con la posibilidad de volver a los anteriores si se producen cambios en el equipo. Su gráfico en forma de “V” refleja la aparente “involución” del equipo cuando está en sus primeras etapas de 1. Orientación, 2. Construcción de confianza y 3. Clarificación de objetivos. Llega el punto de inflexión en 4. Compromiso. Desde ahí parte la evolución positiva del equipo a través de 5. Implementación, 6. Alto rendimiento y 7. Renovación. Ver Figura 3.

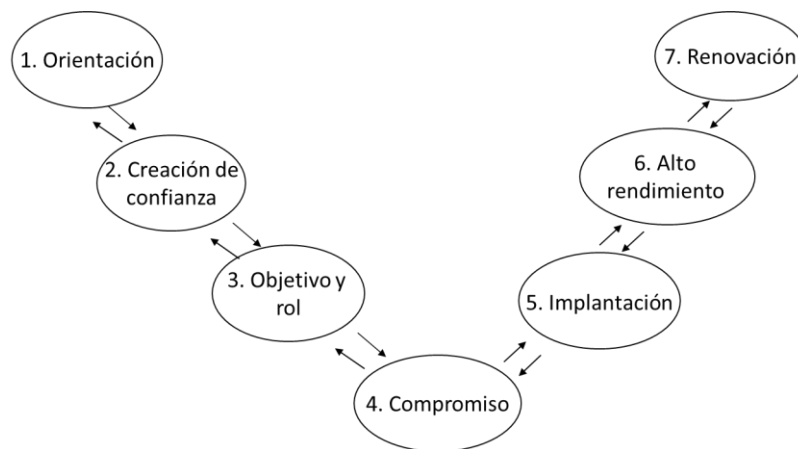
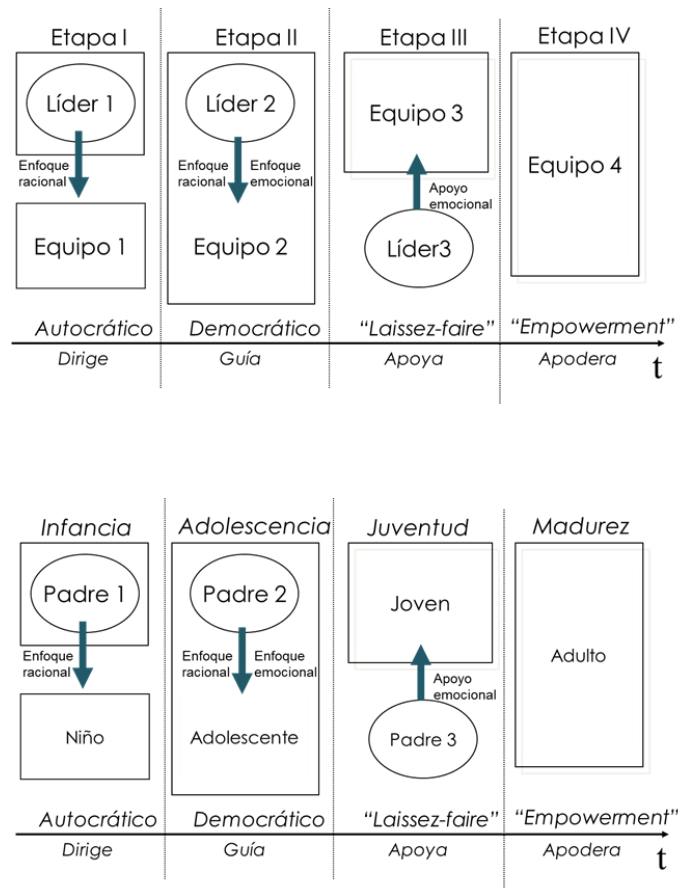


Figura 3. Modelo Sistema de rendimiento de equipos de Drexler/Sibbet/Forrester (1988)

También se han desarrollado modelos que describen la evolución de las etapas del equipo en función del estilo de liderazgo del equipo estableciendo un paralelismo con los estilos de relación familiar de los padres según las etapas de desarrollo de los hijos. Ver Figura 4.

Figura 4. Desarrollo de equipo: estilo de liderazgo comparado con evolución familiar



Fuente: Anónima

El experto francés en coaching de equipos Moral (2009) también propone un modelo que podría clasificarse dentro de los modelos “integradores” basado en lo que llama “niveles de madurez del equipo” (*Team maturity levels*): 1. Contacto, 2. Exploración, 3. Adaptación, 4. Organización, 5. Rendimiento y 6. Éxito. Estos niveles los cruzará con cinco grupos de “componentes” para construir su modelo: *miembros de equipo, interacciones, acción, dirección, y contexto*.

El autor de esta tesis ha desarrollado una analogía de la evolución de los equipos a través de una historia sobre cómo un grupo de amigos afronta el reto típico de montarse en una barca de remos para entretenerse; publicada en un blog en internet como “*El equipo en la barca de remos*” (Corral, 2012).

Otro modelo de eficacia de equipos integrador, popularizado recientemente en las organizaciones desde la consultoría, es el de “*Las cinco disfunciones del equipo*” de Lencioni (2003). En él postula una pirámide de disfunciones relacionadas entre sí que ha observado en los equipos reales, como base para concluir un modelo positivo de cualidades para superar las disfunciones. Ver Figura 5.



Figura 5. Modelo las cinco disfunciones del equipo de Patrick Lencioni (2003, p.168)

En la base de la pirámide está la *ausencia de confianza*. Si los miembros del equipo no tienen confianza en cómo se va a usar la información tenderán a no mostrar sus carencias o vulnerabilidades. En el segundo nivel está el *temor al conflicto*. Si no se tiene confianza –relacionada por cierto con la *seguridad psicológica en el equipo*- es difícil que los integrantes del equipo muestren sus opiniones abiertamente cuando gestionen los inevitables conflictos que surgen en todo equipo. Por ello, estos equipos pueden ser percibidos por externos como armoniosos, pero se trata de una armonía artificial. En el tercer nivel está la *falta de compromiso*, propio de un equipo donde las personas no han aireado sus opiniones o discrepancias. A la hora de comprometerse con planes de acción

pueden verbalmente mostrar su conformidad, pero íntimamente su grado de compromiso es tan bajo que provoca ambigüedad, que se manifestará en el siguiente nivel. El cuarto nivel *evitar responsabilidades* significa que la falta de implicación personal en la tarea colectiva separa a los individuos de todo sentido de corresponsabilidad y menos de exigir a otros con que cumplan con su parte, lo que hace reducir los estándares de calidad del equipo. Finalmente, la cúspide de la pirámide *falta de atención a los resultados* es la consecuencia de todo lo anterior, donde surgen comportamientos individualistas de defensa del ego y el estatus. Lógicamente los valores positivos contrarios a las disfunciones - confianza, gestión constructiva del conflicto, compromiso, responsabilidad y atención a los resultados- serán la propuesta para crear equipos eficaces.

En resumen, los diferentes enfoques que exploran la evolución o el desarrollo de los equipos, ya sea en fases o en momentos marcados de su desarrollo, sirven para determinar estrategias para trabajar desde el coaching de equipos. No sólo nos informan para observar el posible estado de ánimo y el momento que puede estar viviendo el equipo, sino también nos sugieren determinados tipos de intervención más enfocados a crear la energía o el alineamiento, ayudar a “sobrevivir” las etapas de desorientación y conflicto o a proponer claves para avanzar hacia el alto rendimiento.

#### 2.2.2.10 *Liderazgo del equipo.*

El ejercicio del liderazgo en los equipos es un factor que influye poderosamente en la eficacia del equipo tal como coinciden casi todos los autores. Es un elemento normalmente considerado como un *proceso*, dentro de los modelos que explican la eficacia del equipo. Influye como un impulsor del desarrollo del equipo, como acabamos de ver en el punto anterior cuando exponíamos el modelo paralelo a las relaciones familiares entre padres e hijos.

La extensísima literatura sobre liderazgo, que aquí no pretendemos abarcar más que puntualmente en relación a los equipos y en particular al coaching de equipos, suele contemplar como uno de sus rasgos centrales la capacidad de inspirar, motivar o gestionar personas y equipos. En España se han estudiado las nuevas modalidades de liderazgo en los equipos (Gil, Alcover, Rico, y Sánchez-Manzanares, 2011), distinguiendo entre “el liderazgo *transformacional*, liderazgo *auténtico*, liderazgo *transcultural*, liderazgo *complejo*, liderazgo *de equipo* y liderazgo *remoto*” (p.38).

Un equipo puede ser liderado por un responsable formal pero también a través de comportamientos de liderazgo mostrados por determinados miembros del equipo o por todo el equipo de manera colectiva. Por eso se está produciendo una tendencia a tratar cada vez menos acerca del *líder del equipo* para tratar cada vez más acerca del *liderazgo del equipo*. Ya vimos, al hablar de tipos de equipos, que Clutterbuck (2007) citando a Hackman (1987), distinguía entre equipos liderados por un manager, autodirigidos,

autodiseñados y autogobernados. En ese continuo pasaríamos de la noción de tener un *líder externo* que dirige y se responsabiliza de las acciones y resultados del equipo a la noción de un *liderazgo interno* (Carson, Tesluk, y Marrone, 2007).

Pero empecemos analizando el papel del líder del equipo. Basándonos en Clutterbuck (2007, p.197) “el líder del equipo:

- Negocia con el mundo externo y protege al equipo de él
- Desarrolla las habilidades del equipo
- Motiva
- Aclara objetivos
- Se presenta a sí mismo como modelo (*role model*)
- Crea y mantiene un entorno en el que el equipo puede tener éxito”

Pero va más allá, acercándose a ese concepto al que aspiramos desde el coaching de equipos, a saber el *liderazgo compartido* en el equipo (Clutterbuck, 2007):

Aunque es posible para algunas clases de equipos florecer mirando constantemente a un líder formal a la espera de instrucciones y orientación, en la mayoría de los casos la eficacia del equipo depende de manera considerable de que los miembros del equipo ejerzan liderazgo en circunstancias en las que tienen de manera especial conocimiento, habilidades o mero interés. (p.67)

Y todavía va más allá, al hablar del concepto de subordinación o seguimiento (*followership*), refiriéndose a la capacidad de responder y estimular los comportamientos de liderazgo dentro del equipo. Lo explica así tomando prestada la explicación del libro “*Los líderes que te mereces*” (*The leaders you deserve*) de Mant (1983):

Ser un miembro de equipo proactivo exige que las personas se esfuercen no solo en cumplir con su parte de la tarea colectiva, sino también asegurarse de que sus colegas son capaces de hacer lo mismo, incluido el líder. Los líderes eficaces animan y dan la bienvenida a este apoyo por parte de los integrantes de sus equipos”. (p.67)

Y por último, seguimos con Clutterbuck (2007), refiere el problema de los sesgos de atribución de éxito o fracaso dentro de los equipos, señalando que “los miembros de los equipos tienden a asignar una parte del éxito del equipo desproporcionada a los líderes o a los contribuidores estrella y una parte desproporcionada de la culpa de los fracasos del equipo a víctimas propiciatorias internas” (p.68).

Como hemos mencionado es rara la publicación que no destaque el papel del líder del equipo en el rendimiento del equipo. A menudo a través de su influencia en el comportamiento de los individuos dentro del equipo para mejorar su rendimiento (Hagen y Aguilar, 2012), ya sea a través de apoyo, ánimo o *feedback*. Se ha hablado de la conveniencia de los estilos de liderazgo transformacional para desarrollar una visión compartida en el equipo. Del estilo participativo para fomentar la reflexividad y la



innovación en el equipo. Tampoco podemos ignorar la influencia en numerosos programas de desarrollo de liderazgo de “la teoría del liderazgo situacional” que propugna adaptar el estilo de liderazgo al nivel de competencia y compromiso de los colaboradores (Hersey y Blanchard, 1977), que es perfectamente aplicable a los equipos en función del nivel colectivo de conocimientos y motivación. Hablarán de cuatro estilos de liderazgo que se adaptarán a cada situación: decir (o dirigir), vender (o coaching o proponer), participar (o apoyar o preguntar) y delegar (o apoderar). En inglés *tell, sell, participate and delegate*. La denominación de uno de los estilos como *coaching* (el que originalmente se llamó “vender”) da cuenta de que puede haber un estilo apropiado de liderazgo a un nivel de competencia y compromiso del colaborador individual, o del equipo en nuestro caso, o de miembros del equipo tomados individualmente en un contexto de equipo.

Dentro del marco del coaching de equipos el papel del líder del equipo, su involucración o su apoyo, se considera central para el éxito del programa. Es clave en determinados contextos de cultura organizativa. Por eso, una parte del apoyo que puede dar el coach al equipo puede consistir en trabajar, a través de coaching individual, en facilitar la labor de líder del equipo, tal como sugiere (Kets-de-Vries, 2012) en áreas como inteligencia emocional y resolución de conflictos. También porque suele ser el que abre la puerta (*gatekeeper*) para acceder a trabajar con el equipo. Muchos autores y *coaches* de equipos sugieren trabajar en paralelo con el líder y con el equipo.

Hackman y Wageman (2005, p.269) contemplan las de habilidades de coaching de equipos en relación a habilidades de liderazgo. Entienden principalmente el coaching de equipos como un *acto de liderazgo*. Refieren en concreto “cuatro tipos de comportamientos de liderazgo que buscan fomentar la eficacia del equipo:

1. Estructurar el equipo y establecer su propósito
2. Organizar los recursos que el equipo necesita para su trabajo y eliminar los obstáculos organizacionales que impiden el trabajo
3. Ayudar a los miembros del equipo de manera individual a fortalecer sus aportaciones personales al equipo
4. Trabajar con el equipo como un todo para ayudar a los miembros del equipo a utilizar sus recursos colectivos adecuadamente para lograr el propósito del equipo”

Los dos últimos tienen que ver con comportamientos de coaching del líder del equipo. Solo el último, el cuarto, se refiere exclusivamente a coaching de equipos.

El modelo de coaching de equipos de Hackman y Wageman representa ciertamente un hito fundamental reconocido en la literatura del coaching de equipos. Sin embargo, su enfoque de coaching de equipos, principalmente centrado en considerarlo principalmente una habilidad del líder del equipo y en atribuir escaso valor a las intervenciones basadas en relaciones interpersonales, le separa de la corriente fundamental de la práctica del coaching de equipos. El coaching de equipos, tal como se está configurando como

disciplina en los últimos tiempos, 1) está más centrado en el coaching externo, 2) considera al equipo como un sistema del que el líder forma parte y 3) reconoce el valor de combinar intervenciones enfocadas tanto a factores de tarea como factores de relaciones.

Hay una tendencia, según hemos señalado antes, cada vez más notable de valorar el *liderazgo compartido* en el equipo o *liderazgo colectivo*. Definiendo éste como “la propiedad de un equipo en el que el liderazgo es distribuido entre los miembros del equipo, más que estar centrado en un líder individual designado” (Carson et al., 2007, p.1218). El estudio de esta tendencia tiene tres implicaciones a nuestro juicio: 1) para el desarrollo del estilo del liderazgo del líder del equipo, 2) para la eficacia del equipo y 3) para los modelos de coaching de equipos. Remitimos a este estudio pionero para profundizar en este concepto “relacional” del liderazgo más que como atributo de una persona. Pensamos que representa la línea de salida de un sendero muy sugerente por explorar desde el mundo de la investigación sobre equipos.

Peter Hawkins (2014) es quizá quien más ha apoyado esta tendencia, señalando que

El desarrollo del liderazgo tradicionalmente ha consistido en educar cognitivamente a las personas a través de teorías y ejemplos de casos. Durante los últimos cuarenta años ha habido una evolución hacia un aprendizaje más experiencial, en tiempo real, en el puesto, enfrentando retos reales, donde el aprendizaje ya no solo es cognitivo sino que

implica relaciones y emociones. Pero el énfasis ha estado todavía en el desarrollo del líder, no en el desarrollo del liderazgo colectivo. (cap. “Introd. to the second edition, sec.1, párr.8)

En otro momento, añadirá:

Mucha gente utiliza el término ‘desarrollo de liderazgo’ cuando realmente están hablando de ‘desarrollo del líder’. El liderazgo no reside en los individuos, ya que el liderazgo es siempre un fenómeno relacional que como mínimo requiere un líder, seguidores y un esfuerzo compartido. (cap.1, sec.3, párr.4)

Y todavía insistirá en la misma línea:

Cada vez más presidentes ejecutivos así como otros líderes de equipos de alta dirección se están dando cuenta de la importancia de crear equipos de alto rendimiento con mayor liderazgo a lo largo del grupo. Esto implica moverse desde un estilo de liderazgo donde cada uno de los miembros del equipo reportan sobre su función al líder del equipo, donde éste se responsabiliza de la integración de las partes (estilo centralizado o “centro y satélites”- *hub and spoke*) hacia uno donde todos los miembros del equipo asumen una responsabilidad conjunta y se involucran en un compromiso recíproco por el trabajo del equipo integrado y colectivo (estilo de liderazgo compartido). (cap.10, sec.1, párr.2)

Concluyendo, con Carter y Hawkins (2013) “El liderazgo colectivo ocurre cuando las responsabilidades de liderazgo son compartidas entre los miembros del equipo.

Probablemente es la hora de cambiar el énfasis en el estudio del líder al estudio del liderazgo” (p.177)

#### 2.2.2.11 *Aprendizaje en el equipo.*

El aprendizaje en el equipo tiene muchas dimensiones, pero vamos a empezar por hacer una distinción siguiendo a Edmondson (1999): las conductas de aprendizaje de un equipo (*Team learning behaviors*) como *proceso*, y los resultados de aprendizaje (*Team learning outcomes*) como *salida*. Tal como vimos en los modelos de eficacia de equipo IMOI (*Input-mediator-output-input*), pueden observarse diferentes iteraciones entre estos constructos, p.ej. las conductas de aprendizaje pueden llevar a resultados variados, entre ellos de aprendizaje, estimulando éstos el uso de nuevas conductas de aprendizaje.

Otra perspectiva, cercana al interés de este trabajo, es la relación entre el coaching de equipo y la facilitación de conductas de aprendizaje que han de influir en la eficacia del resto de procesos de equipo y en los resultados. Como señala Clutterbuck (2007):

Por supuesto, los equipos están continuamente aprendiendo tanto de su entorno interno como externo. Sin embargo, hay una gran diferencia entre el aprendizaje desenfocado, inconsciente y el aprendizaje que es consciente, con sentido y directamente relacionado con el logro de la tarea del equipo. (p.123)

También es el momento de aludir brevemente a la aplicación de las teorías de aprendizaje en el trabajo en equipo, la seguridad psicológica en el equipo, el hablar abiertamente y la innovación.

Para el primer propósito nos referiremos al estudio paradigmático de Edmonson (1999) sobre *aprendizaje de equipo y seguridad psicológica de equipo*. Desde su introducción desvela su línea de pensamiento refiriendo que muchas investigaciones han enfatizado la importancia de aspectos estructurales y contextuales de los equipos para explicar la mayor parte de la varianza de eficacia de los equipos. Sin embargo, ella se inclina por los que defienden los factores cognitivos e interpersonales, junto con las corrientes de aprendizaje organizacional impulsadas por Argyris (1982) o Senge (1994).

Algunos de los comportamientos de aprendizaje manifestados en los equipos son: buscar *feedback*, compartir información, pedir ayuda, hablar acerca de los errores, reflexionar sobre resultados, hablar de resultados inesperados de las acciones, experimentar, etc. (Edmondson, 1999). Definirá aprendizaje a nivel de análisis grupal como: “Un proceso continuo de reflexión y acción caracterizado por hacer preguntas, buscar feedback, experimentar, reflexionar sobre los resultados y conversar sobre errores o resultados inesperados de las actuaciones” (p.353).

Edmonson observa que algunos de estos comportamientos ponen a la persona en el riesgo de parecer incompetente, por ejemplo delante de personas que pueden formarse opiniones desfavorables que influirán en decisiones sobre promociones, subidas salariales

o asignaciones de proyectos. Este punto lleva a la noción de seguridad psicológica en el equipo (*Team psychological safety*) definida como “creencia compartida de que el equipo es seguro para la toma de riesgos interpersonales” (p.354). Es decir que el equipo no va a desacreditar, rechazar o castigar a alguien por hablar claro. Se trata de una seguridad que parte del respeto mutuo y de la confianza entre los miembros del equipo, que permite a las personas sentirse confortables siendo ellas mismas. Concepto que resuena con el de la base de la pirámide de las cinco disfunciones del equipo de Lencioni, la falta de confianza.

Por tanto, la seguridad psicológica según Edmondson debería facilitar las conductas de aprendizaje en los equipos de trabajo porque “alivia la preocupación excesiva sobre las reacciones de los otros a las actuaciones de uno que pueden tener el potencial de descrédito o amenaza, que las conductas de aprendizaje a menudo conllevan” (p.355). Por el contrario, cuando existe esa confianza, esa seguridad, aumenta la percepción de *autoeficacia* (*self-efficacy*), concepto básico en la psicología (Bandura, 1982) y frecuentemente aplicado en la psicología del deporte y en análisis posteriores a ejercicios de formación de equipos (*teambuilding*), que va a ser fundamental para el rendimiento de personas y equipos.

Más tarde la misma autora (Edmondson, 2003) realiza un estudio de caso en un entorno sanitario acerca de las diferencias en el aprendizaje de equipos interdisciplinarios que trabajan juntos en salas de operación de cirugía cardíaca. En concreto, se centra en

cómo los líderes de los equipos fomentan hablar abiertamente (*speak up*) entre los integrantes de sus equipos y la influencia de este comportamiento del líder del equipo en favor del aprendizaje del equipo y, finalmente, en la adopción exitosa de una nueva tecnología que estos equipos debían utilizar.

Otra distinción que hace Edmondson (1999) es entre conductas de aprendizaje que promueven la reflexión (compartir información, discutir sobre errores, pedir feedback y analizar el rendimiento pasado) y aquellas que promueven el cambio (tomar decisiones, emprender cambios y mejoras, implantar nuevas ideas y transferir información a otros en la organización).

Ahora bien, el aprendizaje del equipo no tiene por qué tener una relación directa con la eficacia del equipo. Como bien señala Clutterbuck (2007):

Del mismo modo que el aprendizaje en general no contribuye necesariamente al rendimiento, la eficacia del equipo no es automáticamente un resultado del aprendizaje del equipo. Mucho depende de lo que el equipo aprende, cómo lo hace, y si aplica, y de qué manera, un aprendizaje útil. (p.125)

Hay estudios que se han centrado en crear las condiciones para que se produzca aprendizaje en el equipo. Básicamente, se analiza desde la posición contraria, razones por las que no hay un clima propicio para el aprendizaje (Clutterbuck, 2007): presión por hacer la tarea con urgencia que no deja tiempo para reflexionar o revisar, tabúes (temas



que los miembros del equipo han aprendido que es mejor evitar), la sensación de que es inútil probar a cambiar las cosas, comunicación inadecuada con mucho énfasis en la transacción ignorando las relaciones, limitaciones de recursos, falta de habilidades de aprender y ayudar a otros con el conocimiento, falta de seguridad psicológica para hablar abiertamente o para enfrentar desafíos constructivos, insuficiente variedad de perspectiva, o escasa disposición a escuchar a personas con diferentes perspectivas.

También Clutterbuck (2007, p.194) ha acuñado la noción de “*niveles de madurez de aprendizaje en el equipo*”. Distingue cuatro niveles: 1) Ad-hoc, o no estructurado, 2) externamente estimulado, básicamente cursos, 3) internamente estimulado, se identifican responsabilidades, roles y sistemas básicos para aprender en el equipo y 4) integrado, se integra el aprendizaje individual y de equipo con el de la organización; hay roles, y sistemas sólidos para aprender internamente y en red con otros equipos. Pocos se encuentran en este cuarto nivel, exclusivo de equipos donde el líder actúa como modelo de excelencia de aprendizaje y de coaching, ofreciendo oportunidades de coaching a los miembros del equipo.

Otra perspectiva es la de la comparación del aprendizaje activo (*action learning*) y los entornos de coaching aplicados a equipos (Vaartjes, 2005). Ambos comparten la intención de mejorar la capacidad de liderazgo dentro del contexto facilitado por un entorno relacional de apoyo. Asimismo, ambos están centrados en el cliente, animan el

aprendizaje auto-dirigido y tienden a extenderlo en el tiempo para apoyar la consolidación e integración del aprendizaje en la práctica.

También se han aplicado al aprendizaje en los equipos los modelos de ciclo de aprendizaje experiencial (Kolb, 1984): *experiencia concreta – observación reflexiva – conceptualización abstracta – experimentación activa*, que darán lugar a los estilos de aprendizaje, tan útiles a las personas y a los equipos para hacer más eficientes sus esfuerzos de aprendizaje aprovechando sus estilos predominantes.

Como decíamos al principio de este apartado, el aprendizaje de personas o equipos es multidimensional. No podemos profundizar tanto en otras vertientes tales como la motivación para el aprendizaje, las resistencias a los cambios o la indagación apreciativa. Mencionaremos solo el modelo denominado “*la tubería del desarrollo*” (*The development pipeline*) de Peterson (2007) quien, junto con su colega Hicks, pensando en cómo el coaching puede servir para facilitar un proceso de aprendizaje, propusieron examinar las condiciones suficientes y necesarias para que se den los cambios en las personas. Concluyeron que hay cinco condiciones:

1. *Consciencia (insight)*: entender qué áreas se necesita desarrollar para ser más eficaz
2. *Motivación*: estar dispuesto a invertir el tiempo y la energía que implica el desarrollo
3. *Capacidades*: poseer los conocimientos y las habilidades requeridos

4. *Práctica en el mundo real*: capacidad de aplicar las habilidades en el trabajo
5. *Responsabilidad*: mecanismos internos y externos para prestar atención al cambio y obtener consecuencias apropiadas y significativas

Cuando los cambios no son provocados por uno mismo e incluso cuando sí son deseados por uno mismo - bien los saben los coaches cuando tratan con los “saboteadores” del cambio de sus clientes o las resistencias al cambio- es inevitable hablar también de la fases típicas de reacción a los cambios: negación, enfado, confusión, depresión, crisis, aceptación, confianza. O en su versión de acrónimo SARA: Sorpresa, Angustia, Rechazo, Aceptación (Piqueras y Arola, 2014, cap.12, sec.3, párr.12). O las fases de los equipos al afrontar los cambios (Lewin y Cartwright, 1964; Schein, 1992): descongelamiento, cambio o movimiento y congelamiento.

Para concluir este apartado sobre aprendizaje en los equipos, podemos repetir con Vaartjes (2005) citando a Landsberg (1996, p.11) “El coaching persigue fomentar el rendimiento y las habilidades de aprendizaje de otros” (p.9).

#### 2.2.2.12 *Retos de los equipos de trabajo.*

Las organizaciones implantan técnicas para hacer el trabajo más eficiente. Esto afecta directamente a las personas y a los equipos, que se enfrentan a nuevos modos de

funcionamiento y coordinación como p.ej. el uso de las tecnologías para la comunicación, el trabajo colaborativo o la interacción remota. Representan buenos ejemplos los espacios virtuales colaborativos, las videoconferencias o los medios electrónicos de las salas de reunión. Como nos comentará Hawkin (2014) “Muchas veces el trabajo de equipo es electrónico más que presencial -email, teléfono, videoconferencia- lo que requiere no solo nuevas las habilidades de comunicación, sino también nuevas maneras de generar y mantener la confianza” (cap.1, sec.2.6, párr.1). Cómo asegurar este factor fundamental es aún una pregunta abierta.

La globalización y los cambios demográficos imponen equipos más diversos que han de trabajar juntos con diferencias culturales, intergeneracionales y de otro tipo. Exige mentalidades más abiertas para apreciar y aprovechar estas diferencias como recursos para la innovación y el enriquecimiento de los productos y servicios.

Las relaciones con los grupos de interés por parte de las organizaciones y de los equipos se vuelven más complejas: clientes, empleados, proveedores, socios, decisores, prescriptores... Estas relaciones requieren de los equipos una mayor flexibilidad para entender las diferentes expectativas a veces en conflicto y asegurarse de que se están respondiendo. El reto ya no está sólo entre las partes del equipo sino en las conexiones de éste con sus múltiples grupos de interés.

Las presiones de competitividad exigen cotas de eficiencia más altas que afectan a los equipos. Hay más presión de tiempo para obtener resultados. Las comunicaciones, las

reuniones, el uso de la información y otros recursos han de aprovecharse al máximo. Requiere no sólo aprender nuevos conocimientos y habilidades, sino también aprender de un modo más rápido y eficiente. Con frecuencia requiere también desaprender, debido a hábitos de trabajo y de relación ya obsoletos para las nuevas exigencias.

Las cambiantes necesidades de los clientes, los cambios regulatorios, los cambios impuestos por la competencia, la aparición de nuevas tecnologías o mejoras en los procesos exigen una planificación cada vez más flexible, p. ej. una planificación basada en escenarios (*flexible planning*). Hay que adaptar sobre la marcha los planes que se habían fijado, en plazos cada vez más cortos. Los equipos reciben misiones que cambian dentro de los periodos de rendimiento. Los líderes han de ajustar o renovar el alineamiento de las personas y de los equipos a los objetivos organizacionales modificados con las nuevas direcciones. Manejar la ambigüedad, la incertidumbre, la mayor velocidad de los cambios es un desafío para aquellos que estaban acostumbrados a un mundo más estable o predecible. Este nuevo mundo se ha querido sintetizar con el término VUCA -*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), término que se inicia en el vocabulario militar en los años noventa y que hoy se aplica al liderazgo y a la educación.

Los equipos no siempre son la respuesta. A veces no son la forma más conveniente, eficiente o eficaz de organizar el trabajo o de realizar determinadas tareas. Cuando se abusa de ellos, las personas se quejan de “reunionitis”, del hecho de que “todos tengan

que opinar”, etc. Además de frenar el avance del equipo, se genera frustración, desánimo y escepticismo hacia los equipos, reduciendo la motivación para cuando el equipo sí es la respuesta. El trabajo en equipo requiere a menudo más recursos que el trabajo individual, requiere comunicación, conflictos que gestionar, reuniones a las que asistir. Es decir, que los beneficios de utilizar equipos tienen que ser superiores a los costes. No siempre es el caso. Una manera de saber cuándo utilizar personas individuales o equipos es hacerse tres preguntas (Robbins y Judge, 2013, p.324-325):

- ¿Puede hacerse el trabajo mejor con más de una persona? Observar la complejidad del trabajo, la necesidad de contar con diferentes perspectivas.
- ¿El trabajo común o los objetivos comunes para el equipo son mayores que la suma de los objetivos individuales?
- ¿Los miembros del equipo son interdependientes? El éxito del conjunto depende del éxito de cada uno y el éxito de cada uno depende del éxito de los otros.

Hasta aquí hemos ido desgranando las diversas dimensiones y enfoques sobre los equipos de trabajo. Casi todas ellas apuntando hacia la necesidad de aumentar la eficacia de los equipos, objeto central del coaching de equipos. Al analizar los diferentes componentes que influyen en los equipos hemos ido sugiriendo áreas de atención para las intervenciones de coaching de equipos.

#### 2.2.4. *Distinción entre el coaching de equipos y otros tipos de intervención*

Hay quien se afana en distinguir qué *no es* coaching de equipos. Sobre todo cuando su enfoque se centra en el coaching de equipos ejercido por un coach externo sobre un equipo intacto en su propio contexto (Cardon, 2003). Es decir, un equipo trabajando en sus tareas, que es observado por un coach de equipos, quien hace puntuales y autorizadas intervenciones para ayudar al equipo a mejorar su funcionamiento. En este caso, defienden que el coaching de equipos *no es*:

- *Coaching grupal*, coaching de individuos dentro del contexto de un grupo, donde los miembros del grupo se van turnando para ser el cliente central, mientras los otros miembros del grupo se convierten en parte de los recursos de coaching para esa persona. Curiosamente, el coaching grupal podría tener lugar dentro de un equipo intacto donde las personas reciben coaching de todos los miembros del mismo equipo. La principal diferencia con el coaching de equipo es que en éste el cliente principal es todo el equipo, en lugar de los miembros del equipo individuales. (Carter y Hawkins, 2013). El coaching grupal implica a cada individuo en sus objetivos respectivos utilizando el vehículo de los procesos grupales (Van Dyke, 2014). El propósito del coaching grupal es el aprendizaje individual de sus miembros (Thornton, 2010). No obstante, se puede hablar de coaching grupal como el coaching realizado a un grupo como conjunto siguiendo la diferenciación entre

grupo pequeño y equipo de trabajo. Algunos autores siguen este enfoque (Britton, 2011; Kets-de-Vries, 2005).

- *Aprendizaje en la acción grupal (Action learning sets)* Los *eventos de aprendizaje en la acción* son similares al coaching grupal, donde los miembros de un grupo de aproximadamente 4-7 personas se van turnando para presentar desafíos reales que están enfrentando para recibir coaching por parte de los otros miembros del grupo y, cuando está presente, por el facilitador del conjunto. En el *coaching grupal* el énfasis está en el individuo, en el *aprendizaje en la acción* está en el desafío que se presenta.
- *Desarrollo, consolidación o cohesión de equipos*: ejercicios centrados en desarrollar el sentimiento de pertenencia y crear o fomentar actitudes positivas tipo colaboración, responsabilidad recíproca, etc. Muchas veces estas actividades están centradas en la celebración de logros o bien en generar energía para el arranque de una nueva etapa en el equipo o en la organización en la que se presentan nuevos e importantes retos. La cohesión ha sido estudiada en profundidad tanto en su definición como su medición y su relación con el rendimiento del equipo (Salas, 2015).
- *Construcción de equipos (teambuilding)*: ayudar al equipo en las primeras etapas de su desarrollo. Suelen utilizarse ejercicios que aumentan el mutuo conocimiento y la confianza. Reuniones fuera del lugar de trabajo (*off-site meetings*) en las que se



hacen, con mayor o menor estructura, ejercicios *indoor* u *outdoor*, y donde se extraen aprendizajes para aplicar a situaciones de trabajo. En general sirve para reafirmar el compromiso individual y colectivo, fortalecer el respeto y la estima de los colegas y alinearse con los objetivos comunes, con la esperanza de que todo ello mejore el rendimiento del equipo. Las investigaciones arrojan resultados mixtos. Parece que mejoran las relaciones pero queda por confirmar que tengan un impacto en la productividad o en ganancias de rendimiento (Clutterbuck, 2007). A veces este tipo de intervención se considera una subcategoría del desarrollo de equipos (Carter y Hawkins, 2013).

- *Formación en habilidades de trabajo en equipo*: ya sea con equipos intactos o naturales, o grupos formados para un curso (p.ej. programas para gerentes o líderes) en donde se pueden tratar temas relativos al trabajo en equipo tales como liderazgo, creación de equipos de alto rendimiento, roles de equipo, personalidades diferentes en el equipo, comunicación en equipo, gestión de reuniones o trabajo virtual.
- *Consultoría a equipos*: dar soluciones a los procesos del equipo desde el conocimiento experto para ayudar a su rendimiento. Por ejemplo, ayudar al equipo a articular una estrategia de negocio, con la gestión de proyectos, la gestión de negocios familiares, afrontar una crisis, gestionar una negociación, mejorar la eficacia de las reuniones o mejorar procesos de decisión. En este caso, el consultor se suele hacer co-responsable tanto del proceso como de los resultados del equipo.

- *Facilitación de equipos*: es ayudar al equipo con sus procesos de trabajo. Por ejemplo, ayudar al equipo a organizar su agenda, sus procesos de diálogo, métodos para tomar decisiones, para generar ideas, para llegar a conclusiones, para establecer mecanismos de seguimiento, para mediar en negociaciones, etc. En este caso, el facilitador es responsable del proceso, pero no del contenido o los resultados del equipo. Clutterbuck (2009) aclara la diferencia con el coaching:

El propósito de la facilitación es ofrecer una gestión externa del diálogo, ayudar al equipo a tomar decisiones complejas o difíciles. El propósito del coaching es apoderar al equipo a gestionar su propio diálogo con el fin de fomentar su capacidad y rendimiento. (p.101)

- *Consultoría de procesos de equipo (process consultancy)*: es una forma de facilitación en la que el consultor de equipos se sienta al lado del equipo mientras éste lleva a cabo sus reuniones y proporciona reflexión y revisión sobre “cómo” el equipo está realizando su tarea. Según Carter y Hawkins (2013) citando a Schein (1988, p.34) “ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre eventos de proceso que ocurren en el entorno del cliente” (p.181). Esta consultoría de procesos puede implicar una variedad de procesos de feedback e indagación antes, durante y al final de las reuniones, así como intervenciones para ayudar al equipo a reflexionar sobre sus procesos según tienen lugar.

- *Coaching individual en el contexto de un equipo.* Coaching al líder del equipo o a algún miembro del equipo con el objetivo de potenciar el trabajo de equipo.
- *Coaching entre pares.* Algunas veces el coaching de equipos puede incluir coaching entre pares para ayudar a la eficacia del equipo (Van Dyke, 2014). Es una manera de dar coaching de calidad a líderes emergentes de nivel medio con alto potencial. En este enfoque dos miembros del equipo actúan como coach o como coachee. Los pares desempeñan el rol de un interlocutor o socio de confianza para reflexionar, contrastar y enriquecer puntos de vista (*sounding board*).
- *Autocoaching de equipos.* Es el que se produce cuando el coach externo o el líder como coach dejan en manos del equipo la tarea de reproducir las intervenciones de coaching de manera sostenible, recurriendo a éstos solo cuando es necesario. Es decir, cuando el equipo es capaz de generar sus propias preguntas de coaching que estimulan un diálogo útil en el equipo. El equipo en este estado es capaz de generar su propio feedback, internamente y de otros, lidera el proceso de coaching y se motiva a sí mismo a aprender. Tal como diría Clutterbuck (2007):

El último objetivo del coaching: la relativa autosuficiencia que proviene de que el equipo posee las habilidades, la motivación y el entorno en el que puede aplicar las técnicas de coaching con pericia e intuición a sus propios asuntos, a su manera y en su propio tiempo. (p.258)

- *Liderazgo de equipos*. Aunque tanto los equipos como el liderazgo se han estudiado profundamente por separado, no es así con el liderazgo de equipos tal como señalan Gil et al. (2011). Estos autores revisan cuatro modalidades emergentes de liderazgo: *auténtico, transcultural, complejo, de equipo, compartido y remoto* para afrontar los retos a los que tienen que hacer frente las organizaciones hoy en día. Uno de los hilos conductores de este estudio es, una vez más, la tendencia de que los equipos estén más apoderados para asumir una mayor autogestión, compartiendo de manera colectiva las funciones de liderazgo con el líder del equipo. Por otro lado, hay quien se ha planteado la diferencia entre liderar un equipo y hacer coaching de equipos. Especialmente cuando el coaching de equipos se ha considerado una tarea más del líder del equipo (Hackman y Wageman, 2005). O cuando autores como Hawkins (2014) defienden que el 95 por ciento del coaching de equipos es realizado por los líderes de los equipos. En realidad, se está ignorando el papel de los miembros del equipo como agentes de coaching. Éstos pueden estar haciendo coaching a través de *peer coaching* o como equipo. Clutterbuck (2009) sí ha destacado la utilidad de notar las diferencias y ventajas de separar ambas intervenciones puesto que “hay que reconocer que el líder del equipo tiene que prestar atención tanto a la gestión diaria del equipo como al desarrollo de su capacidad colectiva y de generar sus propios recursos” (p.101), ámbito este último en el que puede ser conveniente recibir apoyo externo. Es ilustrativa su analogía con el deporte, relacionando al

líder de trabajo del equipo, al jefe formal del equipo y al coach externo de equipo, con el capitán en el terreno de juego, el entrenador en la línea del campo desde el banquillo y el entrenador desde la grada respectivamente. En este sentido, referimos al lector a su obra para un análisis detallado de las diferencias entre el líder como gestor y el líder como coach (*leader-as-manager versus leader-as-coach*).

Una comparación de diferencias entre lo que hace el coach de equipos, el formador, el consultor, el facilitador y el coach individual podemos encontrarla en (Aguirre et al., s. f. p.14), ver Figura 6.

Otros tipos de intervención	Coaching de equipos
<p><i>Formador</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es quién sabe.</li> <li>• Parte de un paradigma o teoría.</li> <li>• Hace preguntas dirigidas y tiene respuestas.</li> <li>• Tiene una relación de poder.</li> <li>• Monopoliza gran parte del tiempo. Él o ella es quien habla, quién aporta.</li> </ul>	<p><i>Coach de equipos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No pretende impartir conocimiento.</li> <li>• Sus posibles hipótesis las ha de validar el equipo, si no le hace sentido las suelta.</li> <li>• El poder está en el equipo.</li> <li>• Busca que el equipo encuentre su propia sabiduría, sus propias respuestas.</li> </ul>
<p><i>Consultor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la persona experta. La que tiene conocimiento y experiencia para solucionar los problemas y/o los conflictos.</li> <li>• Asume la responsabilidad de ser quien aporte la mejor solución.</li> <li>• Dice lo que se debe hacer para solucionar el problema.</li> <li>• Genera relaciones de dependencia.</li> </ul>	<p><i>Coach de equipos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene soluciones, ni pretende tenerlas.</li> <li>• No asume responsabilidad por lo que el equipo haga, se la devuelve siempre al equipo.</li> <li>• Potencia la autonomía. La solución es del equipo no del coach.</li> <li>• Muestra, señala dinámicas, hace manifiestas pautas que ayuden al equipo a entender qué pasa.</li> </ul>
<p><i>Facilitador</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece el mapa. Tiene un recorrido ya prefijado.</li> <li>• Gestiona la dinámica grupal.</li> <li>• Toca lo individual aunque luego vaya a lo grupal.</li> <li>• Cuida el espacio del tiempo, da método, saca el rotulador, propone el camino... No deja perderse por el bosque.</li> <li>• Es un acompañamiento guiado</li> </ul>	<p><i>Coach de equipos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un recorrido previsto.</li> <li>• Hace de espejo de las dinámicas del equipo, las subraya, las confronta.</li> <li>• Cuida el marco en el que se desenvuelven las sesiones pero no asume la responsabilidad de mantenerlo.</li> <li>• El equipo va encontrando su camino.</li> </ul>
<p><i>Coach individual</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace coaching a la persona. Espera que del desarrollo del individuo se generen beneficios en el equipo.</li> <li>• No le interesan tanto las relaciones como la forma en que la persona las establece y las vive.</li> <li>• Busca acciones individuales</li> </ul>	<p><i>Coach de equipos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra en las relaciones, desenfocando a las personas.</li> <li>• Su interés está en las dinámicas del equipo más que en las personas que lo componen.</li> <li>• Da voz al equipo como entidad propia más allá de las personas que lo componen.</li> </ul>

Figura 6. Dif. coaching equipos- otras intervenciones de Aguirre et al. (s.f., p.14)

Si bien este tipo de intervenciones vecinas del coaching de equipos se pueden distinguir en general como modalidades fuera del ámbito del coaching de equipos “ortodoxo” –entendiendo por tal el que se hace con un equipo trabajando en su contexto– muchos coaches de equipos, en función del perfil y de las necesidades del equipo con el que están trabajando, incluyen algunas de las intervenciones anteriores en determinados momentos de sus procesos. De hecho se considera valioso que el coach de equipos disponga de un repertorio amplio de capacidades derivadas de estas formas variadas de intervención grupal.

Por ejemplo es posible que un programa completo de coaching a un equipo directivo incluya un apoyo a través de *coaching individual* al líder del equipo. O bien, como es el caso del trabajo de campo incluido en esta investigación, un taller con el equipo en el que se mezcla *educación* en un modelo de eficacia de coaching –el que subyace a la herramienta *Team Diagnostic*– con suscitar conversaciones para mejorar el funcionamiento del equipo. Tampoco es infrecuente que el coach de equipo sea requerido como *facilitador* en determinadas situaciones o incluso que organice actividades de *teambuilding* o de *cohesión*. En determinadas circunstancias, el coach de equipos puede convertirse en *formador* por ejemplo en técnicas de gestión de reuniones o de procesos de toma de decisiones. Finalmente hay coaches con conocimientos de contenido (*subject matter expert*) o de sector que pueden aportar consejo o *consultoría* para resolver cuestiones en momentos claves del quehacer del equipo. En general, el equipo cliente no

va a tener reparos en que el coach de equipos desempeñe estos roles siempre que realmente tenga las capacidades para asumirlos y ayude auténticamente a la mejora del rendimiento del equipo. Ahora bien, la mayoría de autores y *practitioners* coinciden en que es necesario hacer explícito cuándo se cambia de rol para que el equipo sepa qué puede esperar del coach en cada momento. Un modelo de cambio de roles del coach de equipo según el momento del ciclo de vida del proceso de coaching es el aportado por Hauser (2014) que veremos en el apartado de modelos de coaching de equipos.

Hawkins (2014) por su lado describe un continuo de team coaching en el que pueden distinguirse varios tipos de intervención. En realidad se refiere a cinco niveles de madurez de la intervención, en función de la complejidad y del foco, que él contempla dentro de la misma disciplina del coaching de equipos. Es un modelo citado y adaptado por Peters y Carr (2013a, cap.2, sec.1, párr.4) quienes lo desarrollarán más. Ver Figura 7. Los cinco niveles son:

1. *Facilitación de equipos*: donde el team coach solo tiene responsabilidad sobre el proceso pero no sobre la mejora de rendimiento.
2. *Coaching de rendimiento de equipos*: donde el coach se centra tanto en el proceso como en el rendimiento del equipo. Equipos de cualquier nivel en la organización.
3. *Coaching de equipos de liderazgo*: enfocado a equipos de liderazgo y dedicado a fomentar el liderazgo colectivo del equipo.



4. *Coaching de liderazgo de equipos transformador*: donde el foco está en transformar el negocio.
5. *Coaching de equipos sistémico*: incluyendo el contexto sistémico de los grupos de interés (*stakeholders*) y los grupos de interés de éstos (*stakeholders' stakeholders*).

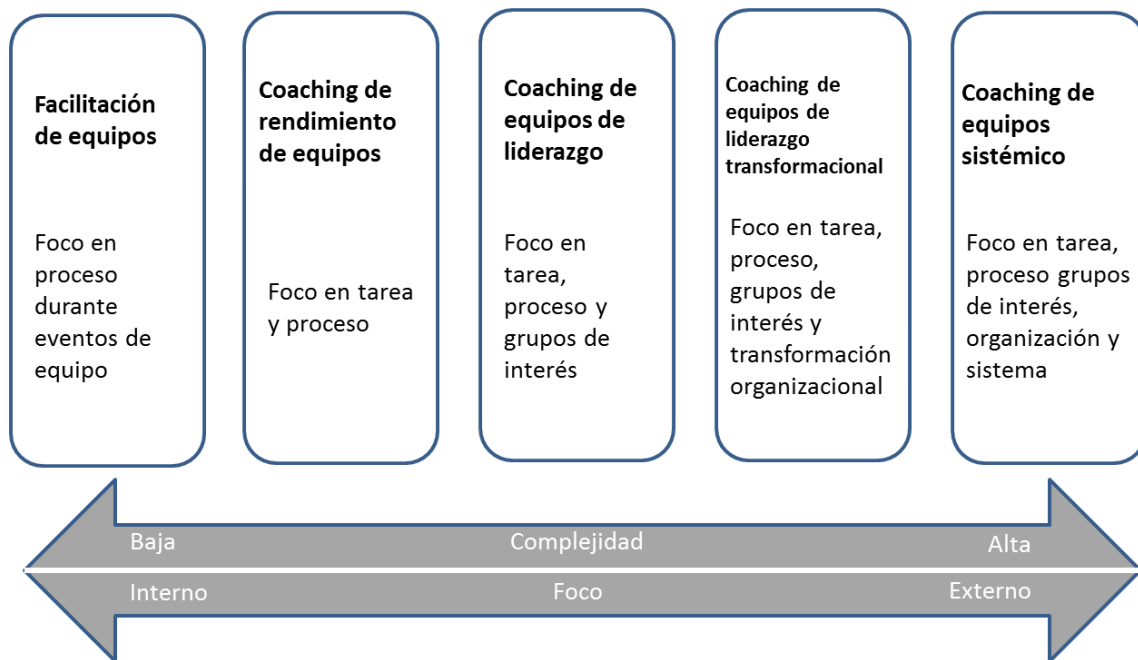


Figura 7. Continuo de coaching de equipos de Hawkins (2011, cap.2, sec.1, párr.4)

### 2.2.5. Modelos de coaching de equipos

Hemos seleccionado nueve modelos de coaching de equipos en este trabajo. Se han desarrollado más hasta la fecha, entre diez y veinte, incluyendo modelos no académicos. Pero hemos preferido fijarnos en aquellos que pueden ser más integrales o completos y que están más desarrollados o citados principalmente en la literatura académica. Los explicaremos en orden cronológico, ver Tabla 3.

Casi todos ellos comparten el seguir un proceso que básicamente tiene estas etapas: diagnóstico, objetivos, intervención, feedback y cierre (Aguirre et al., s. f.)

Tabla 3. Selección de nueve modelos de coaching de equipos. Elaboración propia.

<b>Año</b>	<b>Modelo</b>	<b>Autores</b>
2003	1. Coaching de equipos	Cardon
2005	2. Una teoría del coaching de equipos	Hackman y Wageman
2007	3. Coaching de equipos de trabajo	Clutterbuck
2009	4. Coaching de equipos según madurez del equipo	Moral
2010	5. De GROW a GROUP	Brown y Grant
2011	6. Coaching de equipos de liderazgo	Hawkin
2013	7. <i>Coaching de equipos</i> de alto rendimiento (*)	Peters y Carr

---

2014	8. Coaching de equipos conductual cambio de forma	Hauser
2014	9. Modelo PERFORM de coaching grupal virtual	Dyke

(\*) Nota: El énfasis es nuestro, para deshacer la posible ambigüedad: interpretamos que no se refiere a coaching de “equipos de alto rendimiento”. Ver tipografía del título del libro en la portada: en dos líneas, por un lado High performance, por otro Team coaching (Peters y Carr, 2013a).

### 1. Teoría de coaching de equipos (Cardon, 2003)

Cardon es un fiel representante de la corriente de impulsores del coaching de equipos externo “en contexto, “en-el-momento” o “*just-in-time*”. Es decir, aquel que es practicado por uno o más coaches con un equipo intacto que está trabajando en sus temas y le ayuda con puntuales observaciones a que el mismo equipo movilice sus recursos para mejorar su funcionamiento y resultados. La misión del coaching de equipos, según él, es “acompañar el desarrollo de la madurez cultural de un sistema colectivo, desarrollando la autonomía y la responsabilidad” (p.15). Ver su definición de coaching de equipos en el apartado anterior sobre definiciones de coaching de equipos. En otro momento, explicita es: “Acompañar al equipo en el descubrimiento, la definición y la optimización de sus procesos y sus modos operativos colectivos. (p.14)

Considera el equipo como una entidad global, coherente, como un ‘*cuerpo*’ social cuyos miembros forman parte integrante de un conjunto interactivo y sistémico.

¿Qué hace el coach?: acompaña el aprendizaje del equipo respecto a descubrir creencias colectivas, modificar marcos de referencia limitantes, cuestionarse estrategias y comportamientos colectivos improductivos, desarrollar lo que funciona o medir el desarrollo colectivo.

Su modelo se basa en el uso de categorías de técnicas:

- a) *Instrumentos contextuales*: es un marco de referencia para utilizar otros instrumentos secundarios.
  - i. *La supervisión de reuniones de trabajo*: de una manera acordada con el líder del equipo y con el equipo el coach asiste a las reuniones regulares de trabajo del equipo o, por ejemplo, a una de cada tres. Avisa del riesgo de tener demasiadas reuniones individuales con el líder o con miembros del equipo porque reforzaría las relaciones individuales en detrimento de la relación con el equipo en tanto que sistema. Las reuniones supervisadas las gestiona el propio equipo y no el coach. Solo determina con el equipo los momentos precisos en los que intervendrá como coach.
  - ii. *Talleres de coaching de equipo*: de una a tres jornadas, normalmente fuera del lugar de trabajo. En ellos sugiere trabajar la cultura del equipo, capacidades potenciales y puntos a mejorar. Alerta del riesgo de que el equipo espere del coach un contenido y un proceso tipo seminario (teorías,

*teambuilding...*). Incluso sugiere para evitar esto que, si se incluye alguna de estas actividades, las facilite una tercera persona.

- iii. *Prescripción de tareas:* para ser analizadas en una sesión posterior de coaching. Por ejemplo, un equipo que se reúne mensualmente se propone reuniones de dos horas semanales para tratar urgencias operacionales. O dos miembros tratan un problema en relación con su trabajo, separadamente o en presencia de un tercero designado, sin tener que utilizar el tiempo y energía de todo el equipo en las reuniones mensuales para tratarlo. Sólo informan de la evolución a todo el equipo para que no eviten el problema. Esto es delegar tratar algunos problemas a dos o tres personas o subcomisiones.

b) *Meta-estructuras.* Sirven para probar o comprender procesos colectivos sistémicos aplicables a casi todos los equipos. Entre ellas incluye:

- i. *Transferencias.* Por ejemplo el equipo reproduce con el coach los modelos que aplica con su líder. Esto puede incluir la necesidad de reconocimiento, la distancia, el autoritarismo, la rebelión o el nivel de discusión. La labor del coach es señalar toda estrategia que considere relevante.
- ii. *Polarización:* ej. dos integrantes del equipo influyentes (*los barones*) crean dos bandos que ‘juegan’ a estar de acuerdo en estar siempre en desacuerdo en lugar de centrarse en las tareas.

- 
- iii. *Metáfora familiar:* Muchos procesos de equipo parecen rivalidades fraternales por atraer o acaparar la atención parental. Ej. un equipo se resiste a la llegada de un nuevo director general competente, por la marcha del antiguo que estuvo cuarenta años. Como un padrastro que reemplaza a un padre que abandona el domicilio familiar, el nuevo nunca es bienvenido pese a los defectos del antiguo y las cualidades del nuevo. La reacción ‘afectiva’ del equipo podría parecer normal si se sitúa en el plano de la metáfora familiar.
- iv. *Corresponsabilidad:* lo contrario a designar un chivo expiatorio responsable único de los males colectivos. El equipo trata de conseguir que el coach esté de su lado para validar la elección de un chivo expiatorio. Suele haber una facción colectiva perseguidora y una persona ‘designada’ para desempeñar el papel de víctima. El coach ayuda a crear conciencia de que las responsabilidades del resultado del equipo las comparten todos al 100%. Algunas estrategias de chivo expiatorio contemplan a los ausentes, a otros individuos o a grupos externos al equipo. Deshacerse de estas tendencias permite al equipo centrarse en su propia capacidad de actuación.
- v. *Complejidad creciente de las relaciones en un sistema:* en un grupo de dos personas hay una relación binaria, en un grupo de tres una relación de tres,

pero en un grupo de cuatro personas hay seis relaciones. Si continuamos aumentando el sistema la complejidad aumenta exponencialmente, por ejemplo en un grupo de cinco personas hay once relaciones y en uno de diez personas ¡hay 45 relaciones!

- vi. *Los patrones se perpetúan en los equipos:* como un espectáculo de Broadway cuando se sigue representando muchos años pero van cambiando los actores. En los equipos, el ‘pasado personal’ se borra hace tiempo a través de mutaciones, pero las interacciones de ese pasado colectivo residual sigue presente, independientemente de cuál sea el tema del orden del día. El coach ayuda a cambiar ‘su espectáculo’ colectivo, su proceso interactivo repetitivo, más que a cambiar las personas o las interpretaciones personales de los papeles de cada actor en la obra
- vii. *El aquí y el ahora.* El coach utiliza el “aquí” para referirse al espacio físico, la geografía del equipo (cómo se sientan, quién al lado de quién, quién enfrente, subgrupos por proximidad, rupturas, quien cambia, quien no) y el “ahora” para la gestión del tiempo (plazos, ritmos, proyectos simultáneos, etc.).

- c) *Indicadores de compromiso.* Sirven para evaluar la “salud” del equipo. Indican el nivel de compromiso que hay en el equipo. Por ejemplo, *puntualidad* para llegar a la hora o entregar los trabajos a tiempo; *presencia* o estar centrado en la

conversación del equipo en lugar de aceptar interrupciones, salidas, conversaciones paralelas, estar con el móvil o el portátil, *confidencialidad*, *reactividad-proactividad*, *exigencia mutua* o confrontación, *ética*, *autocontrol emocional* o violencia verbal.

Otra aportación interesante del modelo de Cardon es su propuesta de que los equipos asuman “funciones delegadas”. Propone que para incrementar el desarrollo y madurez del equipo roten de modo sistemático funciones que no tiene por qué asumir siempre el líder formal del equipo, para evitar convertirlo en un “hombre orquesta”. Funciones tales como *moderador* o facilitador, que prepara la reunión; *líder*, que toma decisiones; *controlador del tiempo*; *acelerador de decisiones*, que escribe notas; *participante*, todos y cada uno centrados en el contenido y no en los procesos incluido el líder formal; el *técnico*, se ocupa de los medios; el *encargado*, se ocupa de organizar la reunión cuando rotan el lugar de la reunión en un equipo disperso; y el *secretario*, para escribir el acta de la reunión.

## 2. Una teoría del coaching de equipos (Hackman y Wageman, 2005)

Los aspectos más sobresalientes de este modelo son:

- La propuesta de *intervenir en los procesos de rendimiento de eficacia y objetivos del equipo* (tarea) en lugar de en las relaciones, en contraposición con la mayoría



de los modelos tradicionales. Habla de tres procesos de rendimiento de los equipos: el esfuerzo, la estrategia de rendimiento y los conocimientos y habilidades.

- Existen unas *condiciones* para que las intervenciones de coaching de equipo tengan un efecto positivo sobre la eficacia del equipo: que sea un equipo real, que tenga un propósito convincente, las personas adecuadas, una estructura de equipo sólida, un contexto organizacional favorecedor y un coaching de equipos competente.
- Hay unos *momentos* en el ciclo de los equipos –*al principio, a la mitad y al final*– en los que hay mayor receptividad en los equipos para determinados tipos o funciones de coaching, *motivacional, consultivo y educativo*, respectivamente.

Entienden el coaching de equipo como una parte de las habilidades del líder de un equipo. Como tal, lo definen como utilizar los recursos colectivos del equipo para conseguir su propósito. Las otras responsabilidades del líder serán: estructurar el equipo y su propósito, organizar los recursos que necesita y eliminar las barreras organizacionales, así como ayudar a los integrantes individuales del equipo a fortalecer sus contribuciones al equipo.

Agrupan los enfoques de coaching de equipos en cuatro categorías:

- *Intervenciones eclécticas*. No derivados de una perspectiva teórica concreta, muestran una validez aparente considerable y se encuentran en la literatura

- profesional, más que en la académica. Se centran en el desarrollo de habilidades interpersonales.
- *Consultoría de procesos (process consultancy)*. Inspirados en Schein (1969, 1988) y centrados en las relaciones interpersonales como clave para el rendimiento eficaz en la tarea del equipo. Analizan dos niveles: el sustantivo (*substantive level*): los procesos humanos que afectan al trabajo en un problema organizacional concreto, y el interno (*internal level*): entender cómo los procesos de interacción del equipo aumentan o impiden el funcionamiento eficaz del grupo. Hay una orientación clínica, se hacen intervenciones de confrontación para ayudar al equipo a manejar sus problemas y a explotar oportunidades no reconocidas previamente.
  - *Modelos conductuales*. Basados en Argyris (1982,1993), Schwarz (1994), Komaki (1986, 1998) y otros. Se refieren a coaches que dan feedback a un equipo para que aprenda conductas de equipo más eficaces. Hay tres fases: observar los comportamientos, describir al grupo lo observado y probar inferencias sobre el significado que se da a esos comportamientos y ayudar al equipo a decidir si quieren cambiar esos comportamientos y cómo podrían hacerlo.
  - *Coaching de desarrollo*. Relacionados con el tiempo. Hay momentos en el ciclo de vida del equipo en el que están más abiertos a la intervención. Por ejemplo, los equipos “novicios” necesitan sesiones de aprendizaje donde se revisa el propósito

del equipo, la inclusión, los objetivos, las habilidades y roles; mientras que los equipos más maduros o expertos están preparados para aprender estrategias de autorregulación.

El modelo también arroja luz para definir la eficacia del equipo. Un tema en el que se han interesado investigadores anteriores sobre equipos de trabajo. Afirma, basado en concepciones anteriores de Hackman (1987), que hay tres dimensiones:

- El resultado (*output*) productivo del equipo, producto, servicio o decisión.
- El proceso social que permite al equipo continuar trabajando junto de modo interdependiente
- La experiencia de aprendizaje y bienestar por parte de los miembros del equipo.

En la Tabla 4 resumimos los aspectos fundamentales de este modelo:

Tabla 4. Adaptación propia del modelo de Hackman y Wageman (2005)

Condiciones para la eficacia del equipo	Diseño equipo (estructural)	Apoyo organización (contexto)	Ciclo temporal del equipo	Proceso de rendimiento de eficacia de equipo	Función de coaching
1. Equipo real 2. Propósito atractivo 3. Personas adecuadas 4. Estructura de equipo sólida 5. Contexto organizacional favorable 6. Coaching de equipos competente	Diseño tarea	Sistema recompensas	Comienzo	Esfuerzo	Motivacional
	Normas de conducta	Sistemas de información	Mitad	Estrategia de rendimiento	Consultivo
	Composición equipo	Sistema educacional	Final	Conocimientos y habilidades	Educacional

Este modelo representa una base fundamental para los trabajos posteriores. En unos casos para ponerla a prueba (Liu et al., 2009), en otros como referencia para destacar algunas aportaciones como por ejemplo la receptividad para el coaching por parte de los equipos en momentos determinados (Wageman et al., 2009) o incluso como base para un modelo más elaborado como el resumido en el punto séptimo de esta lista (Peters y Carr, 2013a).

### 3. *Coaching de equipos de trabajo (Clutterbuck, 2007)*

Clutterbuck parte de una concepción de que el coaching consiste en “fomentar el rendimiento y la capacidad de aprendizaje de otros” (p.10). Su modelo adopta un enfoque que se basa en aplicar distintos tipos de coaching a diferentes tipos de equipos de trabajo, de proyectos, directivos, virtuales, etc. Proporciona descripciones de estudios de casos de profesionales. Contempla el rol del coach de equipos como un catalizador del diálogo abierto en el equipo para definir su propósito y prioridades, entender el entorno, identificar barreras a su rendimiento, crear un “*plan de aprendizaje del equipo*”, desarrollar la confianza e internalizar el coaching.

También avanza, tal como insistirá más tarde el modelo de Hawkins, la importancia de que los equipos analicen su tarea a la luz de las necesidades de los grupos de interés del equipo (*team's stakeholders*):

El coaching de equipos trata sobre el rendimiento en la tarea. Parcialmente cierto. Pero las mejoras sostenibles en el rendimiento de la tarea son el resultado de una gestión eficaz de tres aspectos del foco del equipo: realizar la tarea, gestionar el aprendizaje relevante continuo tanto a nivel operacional como en un contexto más amplio y gestionar el comportamiento dentro del equipo y entre el equipo y los grupos de interés externos. (p.4)

Promueve utilizar un estilo flexible de coaching, más o menos directivo, según las situaciones, que variará entre “*decir*”, instruir, observar y dar feedback; “*vender*”, demostrar, observar y dar feedback; “*sugerir*”, centrarse en la experimentación y observación del que aprende pero utilizando el auto-feedback; y *estimular o preguntar*, animar al que aprende a través de preguntas eficaces a manejar su propia experimentación y observación.

Describe “*siete pasos en una intervención de coaching* (p.22):

1. Identificar la necesidad de mejorar/cambiar
2. Observar y reunir evidencias
3. Motivar para establecer y responsabilizarse de objetivos de mejora
4. Ayudar a planificar como conseguir esos objetivos
5. Crear oportunidades para practicar las habilidades deseadas
6. Observar en la acción y dar feedback objetivo

## 7. Ayudar a trabajar con los reveses”

Lejos de pensar que el coach de equipos tiene un rol pasivo o sutil, afirma “es tanto predictivo como estar atento a responder, dar apoyo y ser riguroso” (p.77).

Otra noción en la que se fija es las *competencias del coachee*, sea un individuo o un equipo, porque el coaching es una actividad que se hace *con* alguien no *a* alguien.

Enumerará entre las competencias del *coachee*:

- Articular los temas sobre los que necesita ayuda, el progreso hecho y cómo quiere ser ayudado
- Reflexionar sobre el problema antes y después de la sesión de coaching
- Escuchar activamente
- Estar abierto a tratar los elementos tanto racionales como emocionales del tema
- Gestionar el reto
- Gestionar las relaciones
- Aprendizaje proactivo

También hace una referencia a que los equipos deportivos y las orquestas no siempre son buenos modelos para los equipos de trabajo. Describe la muy diferente naturaleza de dinámica de equipos según diferentes deportes, béisbol, fútbol o baloncesto por ejemplo, o incluso conjuntos musicales, explicando las características de las bandas de jazz.

Referimos a la obra del autor para el desarrollo de este punto (Clutterbuck, 2007, p.47).

En su modelo analiza lo que hace a un equipo eficaz: diversidad del equipo, creatividad y estandarización del trabajo, comunicación dentro y fuera del equipo, cómo el equipo maneja el conflicto, liderazgo del equipo y calidad del trabajo en equipo. También enumera las competencias para el trabajo en el equipo, tres *interpersonales*: solución de conflictos, solución de problemas colaborativa y comunicación; dos de *autogestión*: fijación de objetivos y gestión del rendimiento, planificación y coordinación de tareas.

Integra la importancia de los modelos mentales del equipo y los afectos. Definirá modelo mental del equipo citando a Elron, Samir y Ben-Ari (1998) como “representación compartida psicológica del entorno del equipo construido para permitir la creación de sentido y orientar la acción apropiada del grupo” (p.56). La parte afectiva se refiere a la identidad colectiva, el significado emocional que los miembros del grupo atribuyen a su pertenencia al grupo, que actúa como factor motivacional.

Al hablar de la comunicación en los equipos distingue entre comunicación *transaccional*: información y orientación acerca de las tareas y procesos; y la comunicación *relacional*: para el desarrollo de entendimiento compartido, generar confianza y mantener la cohesión social. Del mismo modo que hay conflicto de tarea y conflicto relacional. La tarea del coach de equipo no será resolver el conflicto del equipo, sino ayudar al equipo a desarrollar la competencia de resolver el conflicto por sí mismo.

Una frase destacable de este autor “Trabajar en un equipo no es necesariamente igual a trabajar como un equipo” (p.70).

Otras ideas notables de su modelo:

- El *coaching recíproco*. Muchos consideran que el líder del equipo debe actuar como un coach de equipos y es parcialmente así. Pero esta idea desapodera al equipo. No refleja la realidad. La mayoría del coaching se hace realmente desde los colegas.
- Tener “*tiempo inteligente*” en el equipo, oportunidades para conversar y revisar actividades con una perspectiva de trabajar más inteligentemente no más duro. Y “*tiempo juntos*”, oportunidad para construir relaciones de trabajo, entender las capacidades y limitaciones de cada uno y reafirmar los comportamientos de apoyo.
- El *aprendizaje de equipo* y la relación de la *seguridad psicológica* con aquél, entendida como una creencia compartida por los miembros del equipo de que el equipo es seguro para la asunción de riesgos interpersonales.
- *Niveles de madurez de aprendizaje de equipo*: ad-hoc, estimulado externamente, estimulado internamente e integrado.
- Los *nueve comportamientos claves de un equipo de aprendizaje*: sensación común de las prioridades, disposición a hablar abiertamente, consciencia acerca de las



fortalezas y limitaciones de cada uno, valorar las diferencias, disposición a compartir el conocimiento y la experiencia, conocer cómo piensa el otro, confiar en la capacidad y buena intención del otro y mantener el buen ambiente.

- El *equipo que se da coaching a sí mismo*. Una vez que el coach termina su trabajo. El equipo se hace las preguntas difíciles estén donde estén, revisa su propio conocimiento, adapta y lidera el proceso de coaching, genera su propio feedback, tanto interno como de otros y se motiva a aprender.
- Los *roles para el desarrollo* dentro del equipo: motivador, coach de habilidades, revisor y el que hace las preguntas.
- Los *roles para reunir conocimiento*: registrador, enlace al permiso/información, enlace al conocimiento, especialista.

En resumen, el modelo de Clutterbuck está muy orientado a crear en el equipo mecanismos de aprendizaje y a dotarle de capacidad para autorregularse.

#### 4. *Coaching de equipos según la madurez del equipo (Moral, 2009)*

El modelo de Moral se basa en la observación del equipo en acción y el feedback para determinar qué frena al equipo para tener un cambio transformador. Insiste en asistir como coach a las reuniones regulares del comité ejecutivo en sus reuniones operativas, convirtiéndose en un “extraño amable” (*friendly outsider*). Así, podrá observar y

describir cosas que los miembros del equipo no ven o no quieren ver. Siempre desde una actitud de apoyo más que de crítica negativa o dominante. Algunas de las preguntas que ejemplifican este enfoque son:

- ¿Por qué llevó tanto tiempo decidir sobre este asunto?
- ¿No vais demasiado rápido para entrar en los detalles?
- ¿Existe una razón para esto?
- He notado que es la tercera vez que habéis retrasado hablar sobre este asunto.

Su modelo *de seis niveles de madurez del equipo*, describe los *componentes de madurez del equipo* y en ellos basará el tipo de coaching a utilizar, ver Tablas 5 y 6.

Reconoce que se basa en otros modelos anteriores que tienen mucho en común con el suyo. El equipo empieza como un grupo desorganizado que intenta trabajar junto.

Después, establece alguna suerte de estructura para ganar eficiencia. Finalmente alcanza un estado de funcionamiento fluido que proporciona tanto éxito como placer. En los primeros niveles, uno y dos, el coaching se centra en crear cohesión utilizando metodologías de construcción de equipos (*teambuilding*). Cuando el nivel es más alto, cuatro o cinco, no es inteligente gastar tiempo en ejercicios que el equipo puede percibir como de “diversión” y las capacidades del coach pueden ser cuestionadas. En su lugar, el coach debería atender a la cuestión principal, el rendimiento y por último el éxito.

Tabla 5. Modelo de niveles de madurez de los equipos de Moral (2009, p.259)

	1	2	3	4	5	6
<b>Miembros del equipo:</b> Compromiso Identificación Valores	Contacto	Exploración	Adaptación	Organización	Rendimiento	Éxito
<b>Interacciones:</b> Relaciones Cohesión Gestión del tiempo						
<b>Acción:</b> Energía Procesos Finalidad						
<b>Dirección:</b> Estilo Polaridad Corresponsabilidad						
<b>Contexto</b>						

Tabla 6. Modelo de componentes de madurez del equipo de Moral (2009, p.259)

	1	2	3	4	5	6
<b>Miembros del equipo:</b> Compromiso Identificación Valores	Ninguno Trabajo Los míos	Motivación Grupo Amistad	Reconocimiento Objetivo Reglas	Ilimitado Proyecto Rendimiento	Ilimitado Rendimiento humano	Ilimitado Éxito Trabajo/yo
<b>Interacciones:</b> Relaciones Cohesión Gestión del tiempo	Limitado Ninguna Pobre	Confiadas Limitada Pobre	Formal es Reglada Discutida	Intensas Pasional Reglada	Connivencia Tranquila Priorizada	Leales Productiva Optimizada
<b>Acción:</b> Energía Procesos Finalidad	Dispersa Ninguno Inexistente	Coordinada Alguno Alguna	Gestionada Aceptados Definida	Gestionada Eficientes Asumida	Colectiva Eficientes Rendimiento	Creativa Optimizada Inexistente
<b>Dirección:</b> Estilo Polaridad Corresponsabilidad	Uno a uno Ninguna Ninguna	Paternalista Necesidades Conflictos	Directivo Necesidades Operacional	Cooperativo Deseos Ops. + Humana	Delegador Métodos Humana + Ops.	"Meta" Finalidad Humana
<b>Contexto</b>	Ignorado	Hostil	Existente	Cooperación	Sinergia	Visión holística

Reconoce que existen similitudes con los modelos de etapas de madurez de desarrollo de los adultos, tales como los de Robert Kegan (1994), pero con una diferencia clave:

En los individuos el avance de una etapa a otra suele ser para siempre, en los grupos el avance es frágil por los cambios del equipo o por la circulación de información y emociones que es algo que no es completamente conocido. (p.259)

Su preocupación es fomentar la inteligencia colectiva y entender las *tres necesidades típicas de los equipos*: 1) aumentar la comprensión, 2) crear nuevas soluciones o productos y 3) ejecutar planes de acción. Utiliza ejercicios experienciales, observaciones y evaluaciones del equipo para ilustrar patrones de funcionamiento del equipo. Tanto el líder del equipo como los integrantes del equipo desempeñan un rol activo en la evaluación y la discusión de modo que el coach no sea percibido como “el experto”.

Dentro de su teoría concibe al equipo desde tres perspectivas: 1) un conjunto de personas, 2) un conjunto de interacciones y/o 3) un sistema. En un sistema, el “yo” (*me*) se convierte en el “nosotros” o lo “nuestro” (*us*).

En su artículo describe varios ejercicios de cohesión de equipos y coordinación en la ejecución como el de “*realizar un cuadrado con una cuerda*” con los ojos tapados, el del mantel denominado “*breakthrough*” y el de “*conciencia de compromiso*” (*commitment awareness*) pensado para equipos que se encuentran al menos en el nivel 4.

### 5. *De GROW a GROUP (Brown y Grant, 2010)*

Este modelo de coaching de equipos podría calificarse como orientado a objetivos. Pretende que las conversaciones de coaching sigan una estructura. Para ello se basa en el modelo GROW de Whitmore, cuya propuesta original (primera edición) data de 2002 en su emblemático “*Coaching para el rendimiento: desarrollando a las personas, el rendimiento y el propósito*”. Cada letra del acrónimo GROW representa una etapa en la conversación de coaching que empieza por definir un objetivo para la sesión (*Goal*). Después exploran la realidad actual (*Reality*), antes de desarrollar opciones para la acción (*Options*) que conducen a la acción (*Way forward* o *Will*). En cada sesión de coaching siguiente habrá una revisión y evaluación de las acciones llevadas a cabo entre sesiones. Por eso el modelo se convertirá en RE-GROW añadiendo revisión (*Review*) y evaluación (*Evaluate*).

Brown y Grant harán una adaptación de este modelo para aplicarlo a los grupos, jugando con las palabras y las letras para convertir el modelo GROW en GROUP. Definen entonces el acrónimo GROUP (de grupo). Las tres primeras letras reflejan las mismas tres primeras etapas de la conversación: objetivo, realidad actual y opciones. Pero varían en la cuarta etapa y la quinta que añaden. La “U” que sustituye a la W de GROW, significa entender a los otros (*Understanding others*) introduce la idea de que en los equipos es necesario un proceso de diálogo que lleve a procesos de aprendizaje colaborativos profundos. Además, reconoce, la “U” está inspirada en la “teoría U” de

Scharmer (2009) donde refieren que la palabra entender (*understanding*) según se atribuye a Thomas Edison significa estar por debajo (*stand under*) es decir, estar abierto a obtener y retener información desde una actitud humilde.

También la fase de “entender a los otros”, la “U”, está pensada para crear un cambio en la conciencia de las personas y del equipo desde el que se pueden crear soluciones a nivel sistémico, más que respuestas reactivas a nivel de síntomas. Se distingue por ejemplo entre *discusión* y *diálogo*. En la discusión las personas se ven a sí mismas como separadas unas de la otras, adoptando posiciones concretas que llevan a la conversación de un lado a otro, como en una mesa de ping-pong. Mientras que el diálogo es para generar descubrimientos la *discusión* es para tomar decisiones y para cerrar temas. Para explicar el diálogo, Brown y Grant recurren a la raíz etimológica de la palabra diálogo, del griego *dai* y *logos*, donde *dai* significa “a través” y *logos* “palabra” o “significado”. Proponen pues el diálogo como flujo de significado, una conversación donde las personas piensan juntas. Requiere ayudar a los miembros del equipo a suspender los juicios y estar cómodos con la incertidumbre y la ambigüedad, para estar abiertos y escuchar a los demás y, más importante, escuchar sus propios procesos personales internos. Suponemos que esta idea es la que ha llevado a una escuela de coaching a denominar su propio enfoque como “*dialógico*”. Nos referimos a la escuela de coaching dialógico del IDDI (Instituto de Desarrollo Directivo Integral) de la Universidad Francisco de Vitoria (Alonso (Coord.), 2013).

---

La quinta fase, la “P” de GROUP, se refiere al *rendimiento (Performance)*. Es la fase final en la que el equipo se mueve desde la generación de opciones y el diálogo al diseño de acciones y la implantación. Se ayuda al equipo a crear claridad, transparencia, compromiso y responsabilidad entre todos. En este caso el término “rendimiento” lo toman prestado del modelo de Tuckman (1965) para denominar su cuarta fase de desarrollo de equipos *performing*. Se trata de crear actividades tanto dentro del coaching como fuera de la sesión. Sigue los principios de “*prototipo*”, como algo que está siempre en un proceso evolutivo continuo de diseño, prueba y cambio. Se fijan en los conceptos de aprendizaje de círculo simple, doble o triple (*single, double o triple loop learning*) de Argyris (1982). El *círculo simple* se refiere a alterar técnicas, el *doble* a alterar modelos y pensamiento y el *triple* a cambios fundamentales de ser de la persona o transformación. Ver modelo GROUP en tabla 7.

Tabla 7. Modelo GROUP de Brown y Grant (2010, p.39)

Acrónimo ( <i>GROUP</i> )	Descripción	Preguntas ejemplo
Objetivo ( <i>Goal</i> )	Se pide al equipo que clarifique que quieren lograr en cada sesión	¿Qué queréis conseguir en esta sesión? ¿Cómo os gustaría sentirlos después? ¿Cuál será la mejor manera de utilizar este tiempo?
Realidad ( <i>Reality</i> )	Crear conciencia de las realidades actuales. Examinar cómo la situación actual está impactando en los objetivos del equipo	¿Cómo han ido las cosas desde la última sesión? ¿Cómo habéis manejado los problemas? ¿Qué ha funcionado?, ¿Qué no ha funcionado?
Opciones ( <i>Options</i> )	Identificar y avaluar opciones disponibles. Animar a pensar en soluciones enfocadas	¿Qué posibles opciones tenéis? ¿Qué os ha funcionado en el pasado? ¿Qué no habéis probado aún que podría funcionar?
Entender a los otros ( <i>Understanding others</i> )	El equipo observa de manera profunda, nota sus respuestas internas a lo que se dice y dota de significado tanto lo que oyen como su respuesta interna. El grupo se conecta con el mejor futuro que está surgiendo	¿Cuál es vuestra visión de las mejores opciones? ¿Qué habéis entendido de las opiniones de los otros? ¿Cuál fue vuestro diálogo interno cuando escuchabas eso? ¿Podéis integrar la perspectiva grupal general?
Rendir ( <i>Performance</i> )	Asistir al grupo a determinar los siguientes pasos. Hacer prototipos de las mejores opciones. Desarrollar planes de acción individuales y grupales. Motivar y asegurar la responsabilidad	¿Qué es lo más importante para hacer desde aquí? ¿Qué se puede aprender de este prototipo? ¿Qué podría interponerse? ¿Quién podrá apoyaros? ¿Cómo os sentiréis cuando esto se consiga?

Por último, la misma extensión que se hace con el modelo GROW del coaching individual, en este caso el RE-GROUP, se añade la idea del proceso continuo de desarrollo y refinamiento a través de varias sesiones de coaching GROUP. Es decir, la “Revisión” y “Evaluación” de lo realizado entre sesiones.

Este proceso reiterativo permite aplicar los “aprendizajes en círculo” (*loop learning*). Las acciones llevadas a cabo desde la reunión anterior son revisadas y evaluadas (aprendizaje de *círculo simple*). Después, el coach anima al grupo a examinar sus suposiciones subyacentes y modelos mentales (aprendizaje de *doble círculo*) y, cuando es



apropiado, anima al grupo a identificar si se ha producido un cambio o transformación personal (aprendizaje de *triple círculo*).

Para finalizar, los autores alertan de que este no es un modelo rígido. Advierten a los coaches que decidan aplicarlo sobre la necesidad de ser flexibles. Por ejemplo, un equipo puede no tener claro un objetivo al principio y es mejor empezar explorando la realidad actual antes de pasar a fijar objetivos. Tiene que ser un proceso centrado en el cliente y en sus necesidades porque cada equipo es una entidad única. Requiere respetar y trabajar con los procesos grupales según aparecen, en lugar de forzar ideas o modelos de cambio preconcebidos.

#### 6. *Coaching de equipos de liderazgo (Hawkins, 2011)*

Hawkins aporta mucho valor a la disciplina del coaching de equipos integrando gran parte de los conceptos previos desarrollados por otros autores. Las contribuciones que destacaríamos son:

- Los cinco niveles o dominios de foco (también denominado las cinco Cs)
- El continuo de cinco tipos de coaching de equipos desde facilitación de equipos hasta el coaching de equipos sistémico
- La importancia de los grupos de interés del equipo (*team's stakeholders*)
- El proceso de relación CID-CLEAR

- Los cuatro niveles de compromiso

Empecemos por la primera aportación, los cinco niveles o dominios de foco.

Denominado las cinco Cs (*Commissioning, Clarification, Co-creation, Conecting, Core-learning*). Ver Figura 8.

1. Al primer nivel lo llama “*commissioning*” que sería como “*asignación*” o “*mandato*”. Aquí introduce ya el concepto de grupos de interés, el equipo empieza a funcionar cuando recibe una “*comisión*” o “*mandato*” de lo que debe realizar y entregar. Normalmente lo recibirá de la alta dirección; o si ya es un equipo de alta dirección, del consejo de administración; o si es un equipo de proyecto, de algún líder funcional o del comité ejecutivo si se trata de un proyecto estratégico para la organización.
2. El segundo nivel es la “*clarificación*” o esclarecimiento. La comisión tiene que ser aclarada por el equipo para convertirse en propósito del equipo, que a su vez se traducirá en objetivos y se podrán asignar roles.
3. El tercer nivel es la “*co-creación*”, que se lleva a cabo a través de la interacción dentro del equipo.
4. El cuarto nivel es la “*conexión*”, en la que se comprueba la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés del equipo.

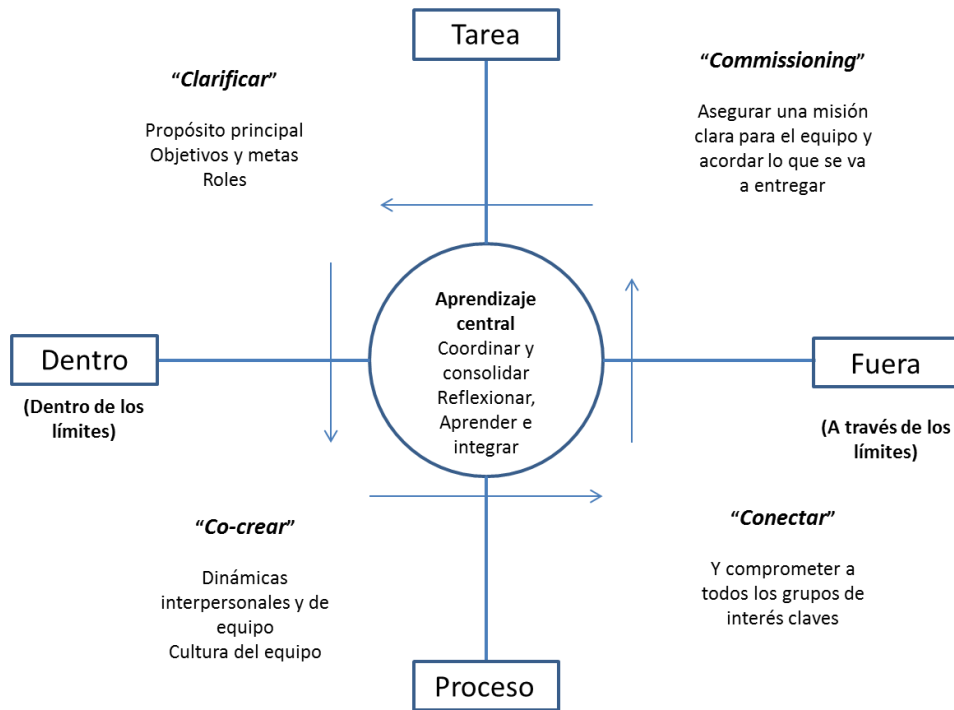


Figura 8. Cinco dominios de foco de Hawkins (2011, cap.3, sec.2, párr.1)

La segunda aportación es *el continuo de los cinco tipos de coaching de equipos*, que ya explicamos al abordar los tipos de intervención grupal en el apartado “Distinción de otros tipos de intervención grupal”. Allí explicamos la evolución desde la *facilitación de equipos*, pasando por el *coaching de rendimiento de equipos*, el *coaching de equipos de liderazgo*, el *coaching de equipos de liderazgo transformacional*, hasta llegar finalmente a la modalidad más avanzada: el *coaching de equipos sistémico*.

El otro concepto del modelo de Hawkins, quizá en el que más insiste, es *la gestión de las relaciones con los grupos de interés del equipo*. Si nos fijamos en su modelo de los “cinco dominios de foco”, arranca con el grupo de interés que encarga la misión al equipo en la fase “*commissioning*” y acaba con la tarea por parte del equipo de asegurarse de que se han logrado satisfacer las expectativas de los grupos de interés en la última fase de “*conectar*”. La relación con los grupos de interés es fundamental para Hawkins porque, según él, es lo que da sentido al quehacer del equipo. En el mundo dinámico y cambiante en el que se mueven los equipos de trabajo esta relación habrá de ser revisada de manera continua.

*El proceso de relación de coaching CID-CLEAR* sirve para estructurar la intervención de coaching con el equipo. El acrónimo responde a:

- Contrato 1 (*Contracting 1*)
- Indagación (*Inquiry*)
- Descubrimiento/diagnóstico/diseño (*Discovery/diagnostic/design*)
- Contrato 2 (*Contracting 2*)
- Escuchar (*Listening*),
- Explorar (*Exploring*),
- Acción (*Action*)
- Revisión (*Review*)

Remitimos al lector a la obra de Hawkins para el desarrollo de estas etapas (Hawkins, 2014, cap.5, sec.3, párr.1).

Por último, sin que esta exposición de su modelo pretenda ser exhaustiva, destacamos los *cuatro niveles de compromiso* (cap.5, sec. 3.3, párr.2), enmarcados dentro de la fase de escucha del modelo CID-CLEAR. Se trata de escuchar a un nivel profundo. No sólo 1) los *datos de contenido* de lo que se está diciendo y comentando y su relación con la misión acordada para el equipo, sino también 2) los patrones de comportamiento del equipo, 3) los patrones de expresión emocional y relacional (a través de metáforas y comunicación no verbal) y el clima emocional; y por último 4) las suposiciones, mentalidades y motivaciones del equipo y de los miembros del equipo que subyacen a lo que se dice y cómo se dice; las historias que el equipo cuenta de sí mismo y de su mundo. Ver esquema en Figura 9.

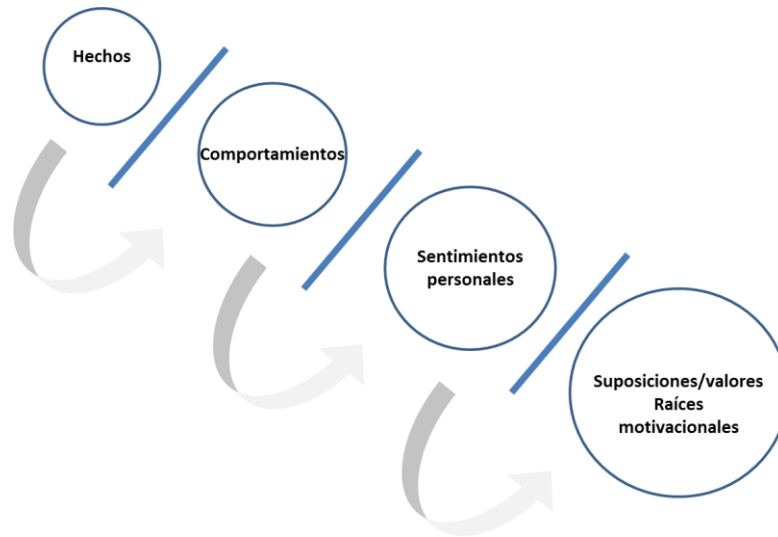


Figura 9. Cuatro niveles de compromiso de Hawkins y Smith (2006)

Dos nociones centrales que resumen el modelo de Hawkins son trabajar de “*fuera hacia adentro*” (*outside-in*) y “*del futuro hacia atrás*” (*future-back*). La primera se refiere a incluir a los grupos de interés del equipo a la hora de definir el propósito y la dirección del equipo; y que el trabajo fuera de las reuniones, con los miembros del equipo interactuando con los grupos de interés, es también una parte fundamental del trabajo del equipo. La otra “*del futuro hacia atrás*” se refiere a trabajar desde el futuro en lugar desde el pasado del equipo, por ejemplo, preguntarle al equipo “¿*Qué esperáis conseguir de aquí a dos años?*?”. O imaginándose dentro de dos años, “¿*Qué áreas os arrepentiríais de no haber atendido en estos dos años?*?”. Esta perspectiva contrasta fuertemente con la

práctica habitual de muchos coaches que empiezan el programa de coaching de equipos haciendo entrevistas individuales preguntando cómo ven el equipo y encontrándose con típicas respuestas de quejas acerca de otros miembros del equipo, removiendo asuntos del pasado (Lowe (Productor), 7 de mayo de 2015, *Systemic Team Coaching: Coaching the 5 Disciplines of Successful Team Practice with Dr. Peter Hawkins*- Audio en podcast Núm.19 recuperado de [www.teamcoachingzone.com](http://www.teamcoachingzone.com)).

Finalmente, subrayar el pensamiento de Hawkins acerca del coaching de equipos como vía para el desarrollo del liderazgo necesario para afrontar los desafíos del mundo, cuya respuesta, considera, solo pueden proporcionarla de manera adecuada los equipos de liderazgo de alto rendimiento. Elabora sus ideas con profundidad, mucho más allá de la exposición de técnicas, en la introducción a su libro “*Coaching de equipos de liderazgo*” y las ilustra simbólicamente con una frase atribuida a Margaret Mead: “Nunca dudes de que un pequeño grupo de ciudadanos comprometidos y dedicados podría cambiar el mundo. Realmente, es lo único que lo ha hecho siempre”, citada en Hawkins (2014, cap.1, sec.1, párr.1).

### 7. *Coaching de equipos de alto rendimiento (Peters y Carr, 2013)*

Peters y Carr hacen un trabajo notable de estructuración del conocimiento previo sobre coaching de equipos. Especialmente, integran en su modelo el de Hackman y Wageman con las evoluciones posteriores a 2005 cuando fue originalmente planteado.

Destacaremos tres esquemas que pueden resumir su marco de referencia:

1. Las *condiciones* para los equipos de alto rendimiento, divididas en esenciales y capacitadoras
2. Los *componentes* del sistema de *coaching de equipos* de alto rendimiento
3. Las *seis fases* del sistema de *coaching de equipos* de alto rendimiento

En cuanto a las condiciones, distinguen las *esenciales*: esas que tienen que darse para que podamos estar hablando realmente de un equipo susceptible de beneficiarse de una intervención de coaching de equipos y de poder evolucionar hacia un equipo de alto rendimiento y las *capacitadoras*: aquellas que pueden favorecer y acelerar el desarrollo del equipo. Por eso, sostienen las autoras, que es necesario comprobar con entrevistas o listas de comprobación en qué grado se dan estos componentes desde la primera fase del coaching de equipos, la que llamarán “*evaluación*”. Este cumplimiento de condiciones lo recogerán en una “*evaluación de la disposición para el coaching de equipos*” (*team coaching readiness assessment*), o receptividad para el coaching por parte del equipo (*team coachability*). Las autoras incluso proponen una lista de comprobación para el



coach (*check-list*) para que lo utilice como guía en la sesión introductoria con el líder del equipo. Ver lista de componentes en la que se basa esta lista de comprobación adaptada de Wageman et al. (2008) por Peters y Carr (2013, cap.4, sec.1, párr.2) en Tabla 8.

Tabla 8. Condiciones para los equipos de alto rendimiento. *Fuente:* Peters y Carr (2013)

Condiciones esenciales	Condiciones capacitadoras
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Equipo real</i>: definido como que tiene unos límites claros, objetivos interdependientes, y claridad de pertenencia (quién está en el equipo)</li><li>• <i>Dirección convincente</i>: tiene un propósito claro</li><li>• <i>Personas adecuadas</i>: todos los miembros del equipo añaden valor al equipo y tienen las habilidades y el conocimiento para lograr el propósito</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Estructura de equipo sólida</i>: incluyendo roles y responsabilidades claros y acuerdos de trabajo</li><li>• <i>Contexto organizativo de apoyo</i>: información, tiempo, dinero y otros recursos</li><li>• <i>Coaching de equipos competente</i>: interno o externo al equipo</li></ul>

Los *componentes* del sistema de *coaching de equipos* de alto rendimiento son una parte central del modelo. Están articulados en torno a los momentos críticos en los que los equipos parecen más receptivos para recibir coaching dentro de su ciclo de vida. El *comienzo*, cuando el equipo se está configurando en torno a un propósito y objetivos

comunes y se está organizando aclarando roles y tareas. El *punto medio*, cuando el equipo está preparado para revisar las estrategias utilizadas para llevar a cabo su trabajo. El *final*, cuando el equipo es animado a revisar los aprendizajes sacados en base a lo logrado. Se explican en la Tabla 9 de Peters y Carr (2013, cap.4, sec.1, párr.4).

Tabla 9. Componentes del coaching de equipos. Fuente: Peters y Carr (2013)

S e g u r i d a d	Etapas del equipo y función de coaching	Componentes del coaching de equipos
	<i>Nuevo comienzo en el equipo -&gt;</i> Definir e iniciar	1. Evaluación
		2. Coaching para el diseño del equipo
		3. Lanzamiento del equipo
	<i>Punto medio -&gt;</i> Revisar y realinear	4. Coaching individual
		5. Coaching continuo al equipo
	<i>Final -&gt;</i> Reevaluar e integrar	6. Revisar aprendizaje y éxitos
	Resultados	<i>Eficacia del equipo:</i> • Compromiso individual • Capacidades y relaciones en el equipo • Resultados de calidad

Por último, el modelo en *seis fases* del sistema de coaching de equipos que proponen las autoras, ordena los conceptos anteriores en un gráfico donde se aprecia el desarrollo del trabajo del coach de equipos con el equipo durante seis fases que habrá de conducir a los resultados deseados. Ver Figura 10 de Peters y Carr (2013, cap.4, sec.1, párr.4)

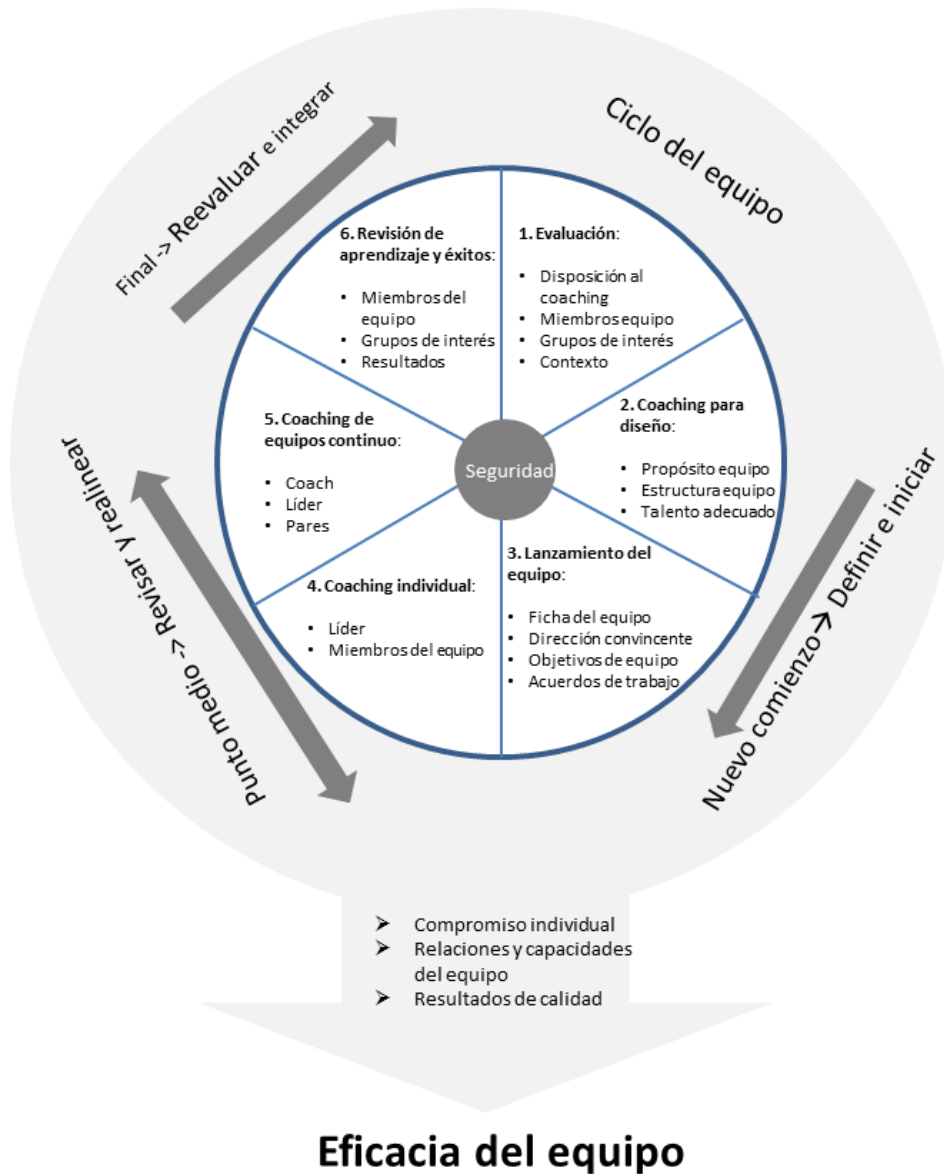


Figura 10. Modelo seis fases de coaching de equipos. Fuente: Peters y Carr (2013)

#### 8. *Coaching de equipos conductual “Cambio de forma” (Hauser, 2014)*

Hauser propone a través de su modelo “Cambio de forma” (*shape-shifting*) un modelo de coaching de equipos conductual pensado para la formación de coaches. (Hauser, 2014). La expresión “*Cambio de forma*” alude a los cambios de rol intencionados que efectúa o debería efectuar el coach según los diferentes momentos del proceso de coaching y según el entorno. Su trabajo se basa en una encuesta dirigida a coaches externos de equipos en la que se les pregunta qué hacen conductualmente cuando realizan coaching con un equipo y qué influye en estas elecciones. Los criterios que utiliza para seleccionar a los sujetos de este estudio son: residentes en EEUU, hablan inglés, mínimo de tres años haciendo coaching de equipos en organizaciones, han ejercido como coach externo dentro del último año y han seguido una formación o poseen un título universitario relacionado, como por ejemplo en desarrollo organizacional o psicología.

Describe cuatro tipos de conducta: *consejero (advisor)*, *educador*, *catalizador* y *transicional o asimilador*. El *consejero* centrado en coordinación es más oportuno en los comienzos del programa, el *educador* en generar aprendizaje, que actuará más hacia la mitad del programa, también hacia la mitad actúa el *catalizador* centrado en fomentar la cohesión y, finalmente, el *transicional o asimilador* para ayudar a asimilar lo conseguido al término del coaching. Los tipos de conducta se distinguen en dos continuos, uno vertical, directivo (*directive*) y otro horizontal, dialógico (*dialogic*). El *consejero* sería

alto directivo- bajo dialógico, el *educador* sería alto directivo-alto dialógico, el *catalizador* sería bajo directivo-alto dialógico, y el *transicional* o *asimilador* sería bajo directivo-bajo dialógico. Descubre que los roles más utilizados son en primer lugar el catalizador y en segundo lugar el educador.

Una vez categorizados los comportamientos del coach, Hauser pidió a los coaches que, pensando en situaciones recientes de coaching de equipos, describieran qué había influido más en la elección de sus comportamientos. Concluyó que había cuatro tipos de influencias, una interna al coach: su propia trayectoria; y tres externas: las percepciones por parte del equipo acerca del rol del coach y la disposición del equipo para recibir coaching, los objetivos del coaching de equipos y el contexto sistémico. Ver el modelo gráficamente en la Figura 11 basada en Hauser (2014, p.61).

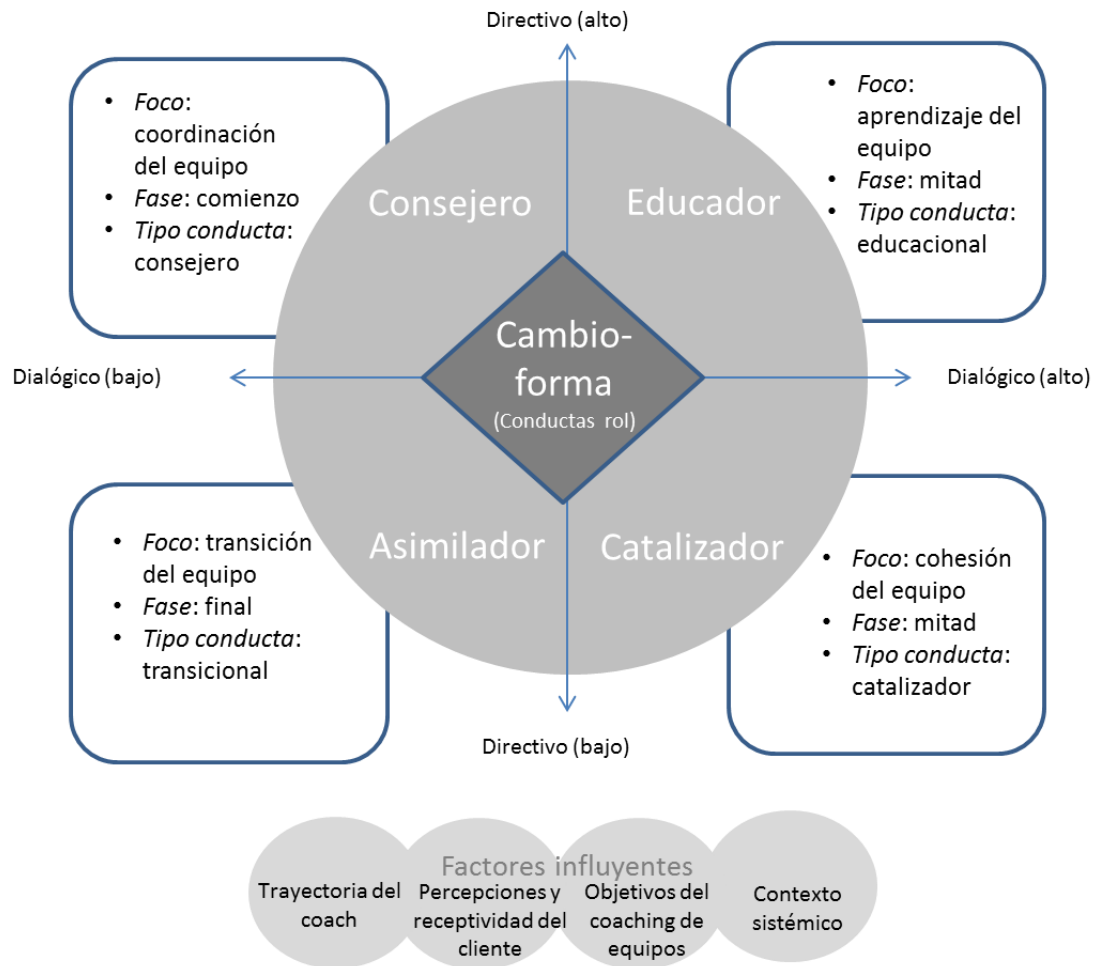


Figura 11. Modelo de coaching de equipos "Cambio de forma" de Hauser (2014, p.61)

Se podría hacer un paralelismo en la relación coach-coachee entre este modelo de Hauser con el clásico modelo trans-teórico de etapas de cambio de Prochanska y DiClemente (1984):

- *Padre cuidador*- en la etapa pre-contemplativa (antes de que el cliente considere que el cambio es posible)
- *Profesor socrático*- en la etapa contemplativa (el cliente considera que el cambio es posible)
- *Coach experimentado*- en la etapa de preparación (el cliente resuelve cambiar)
- *Consultor*- en las etapas de acción y mantenimiento (el cliente emprende acciones para cambiar)

Modelo que podría a su vez simplificarse en:

- *Fase de relación segura*: el cliente se siente capaz de expresar sus sentimientos y probar nuevos comportamientos
- *Fase de relación desafiante*: se reta al cliente a que emprenda acciones para aproximarse a su objetivo.

#### 9. *Modelo PERFORM* (Dyke, 2014)

Por último, bajo este modelo Dyke, que desarrolló una tesis doctoral sobre el coaching grupal virtual, elaboró un “modelo de entrenamiento en coaching grupal virtual”. El acrónimo “*PERFORM*” significa:

- 
- *Participant selection*. Selección de participantes. Se refiere a la importancia de contar con participantes que tienen las actitudes y las capacidades para funcionar dentro del entorno del grupo o equipo.
  - *Elements of group process*. Elementos de proceso grupal. Se trata de crear y entender los procesos grupales, las etapas de desarrollo grupal, los sesgos interpersonales, las dinámicas grupales y la cohesión grupal.
  - *Regular cadence*. Cadencia regular. Programar las agendas para establecer reuniones regulares.
  - *Facilitation skills*. Habilidades de facilitación. Distinguir entre proceso y contenido, gestión de las interrupciones y distracciones, el feedback, la conexión, el aprendizaje de adultos y sintetizar y resumir.
  - *Organization and logistics*. Organización y logística. Se refiere a materiales, herramientas, coordinación de agendas, etc.
  - *Results orientation*. Orientación a resultados. El retorno de la inversión del coaching medido en función de que el grupo consigue sus resultados, supera obstáculos, resuelve problemas, reflexiona y evalúa.
  - *Media interface*. Utilización de medios. Tecnología a utilizar por el grupo según la dispersión geográfica, zonas horarias, conexión de internet, sistema de videoconferencias o presencia virtual.



### 2.2.6. *Herramientas y habilidades para el coaching de equipos*

No hay intentos de revisiones exhaustivas de *herramientas para el coaching de equipos* en la literatura académica, salvo la aproximación de Hawkins (2014). Tenemos que recurrir a publicaciones no académicas (Aguirre et al., s. f.; Lencioni, 2005; Piqueras y Arola, 2014) o a la documentación de escuelas de formación en coaching de equipos tales como las de IDDI programa de coaching de equipos, CTI-ORSC programa de coaching de sistemas relacionales, EEC programa de coaching de equipos, *Team Coaching International*: programa de certificación en *Team Diagnostic Assessment*, *The Leadership Circle*- programa de certificación en el perfil TLC, MBTI certificación Step II o Belbin- *acreditación en roles de equipo Belbin*.

Con relación a las *habilidades o competencias del coach de equipos*, una referencia básica a la que se recurre habitualmente (McCann, 2012) es el conjunto de competencias claves del coach elaborado por ICF (*International Coach Federation*, 2015). Este esquema sirve de eje para el sistema de acreditación de coaches en sus diferentes niveles -ACC, PCC y MCC (Associate, Professional y Master Certified Coach) y de orientación para las escuelas de coaching que imparten programas acreditados por ICF. Entendemos que un coach de equipos ha de partir de este conjunto de competencias como condición necesaria, aunque no suficiente.

Presentamos aquí la lista de competencias claves del coach de ICF. Remitimos al lector a la página web de ICF ([www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)) para una explicación detallada de cada una de las 11 competencias.

*A. Establecer el fundamento*

1. Cumplir con directrices éticas y estándares profesionales
2. Establecer el acuerdo de coaching

*B. Co-crear la relación*

3. Establecer confianza e intimidad con el cliente
4. Presencia de coaching

*C. Comunicar eficazmente*

5. Escucha activa
6. Preguntas potentes
7. Comunicación directa

*D. Facilitar aprendizaje y resultados*

8. Crear consciencia
9. Diseñar acciones
10. Planificar y fijar objetivos
11. Gestionar el progreso y la responsabilidad

La mayoría de los autores considera que estas competencias, inicialmente pensadas para el coaching individual son perfectamente aplicables para trabajar con los equipos. Sin embargo, otros autores se han centrado en características diferenciales de los coaches de equipos. Un ejemplo original en su forma de estructurarlo es Peter Hawkins (2014) quien distingue entre “*competencias*” (*competences*), “*capacidades*” (*capabilities*) y “*disposiciones*” (*capacities*) para referirse no solo a *know-how* que puede adquirirse –las competencias y las capacidades- sino a formas de *ser* –las *disposiciones*- que han de ser cultivadas y refinadas. Presentamos a continuación una lista provisional de atributos específicos del coach de equipos adaptada de Hawkins (2014, cap.12, sec.4, párr.1):

- Llegar a acuerdos con el contacto de la organización, el líder del equipo y el equipo mismo.
- Establecer rápidamente un clima apropiado (*rapport*) entre los miembros del equipo.
- Escuchar y observar profundamente los temas y patrones colectivos del equipo.
- Diagnosticar la cultura, las dinámicas y los patrones sistémicos del equipo.
- Compartir los resultados del diagnóstico con el equipo de manera que genere descubrimientos y una base de alianza con el equipo que incluya criterios de éxito, procesos para trabajar juntos y expectativas recíprocas.
- Utilizar preguntas incisivas, métodos de facilitación y herramientas de coaching de equipos para explorar el propósito del equipo, el esfuerzo del equipo, su foco

- estratégico, objetivos, indicadores de rendimiento de equipo y roles, normas, protocolos, formas de trabajar juntos, compromisos con grupos de interés, integración, reflexión y aprendizaje.
- Mover al equipo a la adopción de nuevos comportamientos, emociones, creencias, propósito, acciones.
  - Asegurarse de que se hacen revisiones del trabajo con el líder, el equipo y los grupos de interés.
  - Poseer capacidades sistémicas para percibir la ecología social y los niveles sistémicos de conexión, entender cómo las dinámicas grupales son diferentes de las dinámicas individuales o interpersonales, entender cómo los equipos se desarrollan a través del tiempo, entender las dinámicas políticas y de poder, conectar el coaching de equipos con el cambio y el desarrollo organizacional y entender el contexto de negocio en el que el equipo opera.
  - Tener disposiciones personales especiales: autoconsciencia y ser capaz de escuchar al equipo como colectivo, seguridad en sí mismo, ser un socio del equipo a través de la indagación, el reto y el apoyo, liderar con impacto, capacidad de entablar relaciones, animar y motivar con optimismo, trabajar la diversidad, madurez ética, sentido del humor y humildad.

### 2.2.7. Retos del coaching de equipos: limitaciones, riesgos y evaluación

*Limitaciones del coaching de equipos.* Como se ha dicho, el coaching de equipos está en su infancia como disciplina. La investigación es escasa y la práctica dispersa. Desde hace muy pocos años las escuelas de coaching están empezando a incluir en sus portfolios cursos de coaching de equipos cuyos programas reflejan cierta desorientación acerca de las bases teóricas y las prácticas probadas. No existen apenas estudios que prueben la eficacia del coaching de equipos, más allá de la influencia en procesos mediadores, y menos del retorno de la inversión (ROI) que no se queden en la propuesta de algunas fórmulas genéricas.

Hackman y Wageman (2005) cuestionan la eficacia de los procesos de coaching si no se dan unas condiciones previas: el momento de intervención del coaching según la etapa en la que está el equipo, el foco en los procesos de rendimiento de las tareas –más que en las relaciones-, el diseño del equipo y el apoyo de la organización. Tanta importancia concede a estos factores que llega a decir que el impacto del coaching en la eficacia del equipo si no se dan estas condiciones previas –esenciales o capacitadoras- puede ser irrelevante, o incluso negativo.

Fisher, Colin Muneo (2010) alertan de los *riesgos que supone tener un coach de equipos principiante*: los coaches más experimentados tienden a intervenir más tarde en el desarrollo de un equipo y con un estilo más participativo (invitan a que den su opinión los miembros del equipo). En cambio, los coaches menos experimentados tienden a

intervenir antes en la formación del equipo, a menudo como reacción a percibir algo negativo en el equipo y típicamente con un estilo directivo. La ventaja de intervenir más tarde es que ayuda al equipo a aprender de su experiencia en vez de intentar mejorar inmediatamente a costa del aprendizaje. Por tanto el estilo participativo es más beneficioso.

*Los riesgos relacionados con la actuación del coach* más importantes que se destacan, (Aguirre et al., s. f.; Cardon, 2003; Hawkins, 2014), son:

- *Respetar los acuerdos de confidencialidad* con el equipo. Por ejemplo, es frecuente que la organización que ha contratado los servicios de coaching pida información acerca de los miembros del equipo o una evaluación de las personas. Si se ha acordado confidencialidad en estos términos con el equipo y se atiende esa demanda supone traicionar la confianza depositada por el equipo en el coach y generar una situación de inseguridad y vulnerabilidad para los integrantes del equipo.
- *Tomar partido por el líder o algún miembro del equipo* en conflictos internos o hacerse amigo o aliado de alguien. Suscita envidias y celos. Se pierde la neutralidad y la equidistancia y se resiente la credibilidad del coach y la confianza del equipo en el proceso.
- *Hacer de portavoz de miembros del equipo*. Aceptar información de miembros del equipo sobre la situación fuera de las sesiones de coaching con el objetivo de que

- el coach plantee las cuestiones al equipo o buscar su complicidad. De este modo lo que sucede es que el coach asume la responsabilidad sustrayéndosela al equipo.
- *La cronificación del proceso.* No saber poner límites temporales de manera que se crea una dependencia del coach por parte del equipo.
  - *Ejercer demasiado liderazgo del equipo.*
  - *Ser un experto en contenido.* Instruir al equipo acerca de cómo se hace su trabajo. Asumir responsabilidades del equipo.
  - *Ser un experto en procesos.* Por ejemplo, moderando la reunión. Se crea dependencia.
  - *Llegar a ser parte del equipo* perdiendo capacidad de cuestionamiento y proyectando sus propios problemas o sus propias creencias. Quedar enganchado en la cultura o la dinámica del equipo.
  - *Ser demasiado empático,* puede ser percibido como muy agradable pero no ayudar.
  - *Hacerse responsable del respeto a las reglas del juego o acuerdos de trabajo.* Se convierte en el policía y el equipo acaba tendiendo a excluirle.

*¿Cómo evaluar la eficacia del coaching de equipos?* Ya hablamos en el punto sobre *evaluación del equipo* acerca de las escalas disponibles. Esas escalas se utilizan típicamente como medidas de los atributos dinámicos de los modelos de eficacia del equipo, no como cifras de resultado final financiero del trabajo del equipo. Lo que sí se

suele hacer es tomar medidas antes de la intervención de coaching de equipos y después de la intervención para determinar el progreso del equipo con relación a las áreas de mejora que el equipo se había fijado.

En un informe de *Team Coaching International* (2015) titulado “*Datos de la base de datos del Team Diagnostic Assessment*” (“*Data from the Team Diagnostic assessment data base*” *used with permission*), que hace un análisis de datos de equipos al azar que han utilizado su herramienta *Team Diagnostic* englobando a aproximadamente 200 equipos y a 2.000 miembros de equipo, se concluye que como promedio hay un 19% de aumento en los factores de positividad y un 18% de aumento en los factores de productividad. Los incrementos más altos corresponden a 107% en positividad y 90% en productividad. El 30% de los equipos en la comparación de datos “antes” y “después” alcanzan alta productividad/alta positividad (entendiendo por tal puntuaciones promedio iguales o mayor a 6.5 en escala 1 a 9 y puntuaciones por ítem no menores de 4.5). Aplicando la metodología completa de coaching de equipos de la consultora afirman que “*se mejora como promedio un 20% el rendimiento del equipo*”. Si eso es así, sugieren, el retorno de la inversión previsto se puede calcular de una forma simple y práctica: se toman los costes salariales y gastos del equipo, se multiplica esa cantidad por 20% y se compara con el coste del programa de coaching de equipos.

Al revisar la historia del coaching de equipos, mencionamos un trabajo reciente específico sobre la eficacia del coaching en el entorno organizacional (Jones et al., 2015)



que también aborda esta cuestión “*La Eficacia del coaching en el mundo del trabajo: un meta-análisis de resultados de rendimiento y aprendizaje como consecuencia del coaching*”. Este estudio concluye que el coaching tiene efectos positivos sobre los objetivos organizacionales en general y en criterios específicos de resultados (habilidades, afectos y resultados individuales). También examinan la moderación por parte de varios factores de práctica de coaching tales como el uso de feedback multifuente (*multisource feedback*), el tipo de coach, el formato del coaching (presencial o combinación de presencial con *e-coaching*) o la duración del coaching.

Otro enfoque para abordar la cuestión del retorno de la inversión es seguir la fórmula que propone Carr (2011) en su artículo sobre el ROI del coaching, a saber 1) cálculo del coste de la intervención de coaching, 2) restado del cálculo del valor de los beneficios obtenidos, 3) multiplicada la cantidad resultante por 100 y 4) el total dividido por el coste de la intervención de coaching. Ver Figura 12. Naturalmente, la dificultad estriba en calcular el valor de los beneficios del coaching porque lo más habitual es contar con valoraciones cualitativas de autovaloración o testimonios de grupos de interés tales como jefes, colaboradores o clientes del equipo. Pocas veces se pueden utilizar, o aislar de otras variables, métricas de resultados del equipo en los términos que referíamos al hablar del modelo IPO de efectividad de equipos tales como medidas de productividad, rentabilidad, calidad, innovación o aprendizaje.

Cálculo simple del ROI de una intervención de Coaching:

$$\frac{\text{Valor de los beneficios conseguidos} - \text{Coste de la intervención}}{\text{Coste de la intervención}} \times 100$$

Figura 12. Cálculo ROI de una intervención de coaching de Carr (2011)

En resumen, se ha revisado la literatura existente hasta la fecha sobre coaching de equipos, incluyendo datos acerca de la práctica profesional incipiente en este campo. Esto nos ha llevado a calificar el estado de esta disciplina, delimitar esta práctica a través de definiciones y explicar algunos de los antecedentes teóricos del coaching de equipos. Para ayudar en esa delimitación, hemos diferenciado el coaching de equipos de otros tipos de intervención grupal. También hemos descrito la evolución histórica de las publicaciones sobre la materia siguiendo una agrupación acorde a la relevancia para nuestro estudio. Después, nos hemos detenido en explicar los modelos teóricos de coaching de equipos aportados en libros y artículos, algunas herramientas y habilidades para el coaching de equipos y finalmente las limitaciones, riesgos y retos de evaluación de la eficacia del coaching de equipos. A continuación, hacemos una revisión crítica de lo

publicado que nos servirá para identificar algunos gaps y oportunidades para futuras investigaciones, que nos llevarán a justificar el punto de partida de esta tesis.

#### 2.2.8. *Revisión crítica de la investigación sobre coaching de equipos*

Por último en este capítulo sobre marco teórico realizamos una revisión crítica de las lagunas de investigación que hemos observado en la breve historia de desarrollo teórico e investigador sobre el coaching de equipos. Servirá para explicar el enfoque y la elección del diseño de este trabajo de investigación.

Los tres hallazgos principales a los que nos ha llevado esta revisión crítica han sido:

- 1) Pocos estudios sobre coaching de equipos externo realizado con equipos reales en el entorno organizativo.
- 2) Ningún estudio con grupos de cuasi control para comparar cuantitativamente el efecto de una intervención de coaching de equipos.
- 3) Ningún estudio académico con la herramienta *Team Diagnostic*.

Pero además encontramos otros gaps en nuestra revisión:

- Escasa evidencia científica sistemática de los beneficios del coaching de equipos en las organizaciones, es decir escaso número de estudios empíricos relevantes sobre coaching de equipos. Apenas hay métricas para observar la evolución o mejora del funcionamiento de los equipos como consecuencia del coaching de

- equipos (Lowe, K (Productor) 25 de junio de 2015, *Team Coaching That Delivers Measurable Results with Phillip Sandahl*, audio en podcast Núm. 24, recuperado de [www.teamcoachingzone.com](http://www.teamcoachingzone.com)).
- Desarrollo dispar e inconsistente de modelos teóricos de coaching de equipos. No ayuda a orientar de manera clara futuros desarrollos investigadores. Ni a que el desarrollo de la práctica profesional aproveche mejor las contribuciones de la investigación.
  - Escasa estandarización acerca de los criterios para medir los resultados atribuibles al coaching de equipos, ya sea criterios relacionados con procesos del equipo o con los resultados finales del equipo.
  - Escasa descripción de metodologías de intervención de coaching de equipos, aunque sí hay algún desarrollo en los escasos libros publicados en estos últimos quince años (Cardon, 2003; Clutterbuck, 2007; M. S. Hagen y Peterson, 2014; Hawkins, 2014; Piqueras y Arola, 2014). Si bien algunas consultoras desvelan parte de sus metodologías en sus páginas web corporativas, no hay modelos que se consideren paradigmáticos que una mayoría de autores den por sustanciales para el desarrollo de la disciplina. Esto alienta un eclecticismo que no tiene por qué ser negativo pero impide la comprobación y consolidación progresiva de los modelos .

- Escasos estudios publicados acerca del impacto del coaching de equipos utilizando las herramientas *Team Diagnostic* y “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo” de Edmondson. Siendo la primera una de las herramientas de evaluación de equipos y de coaching de equipos más utilizada en el mercado por miles de coaches de equipos en todo el mundo. Y la segunda una escala muy reconocida y referenciada en la literatura académica. Desde luego, no hemos encontrado ningún estudio o práctica en los que se utilicen ambas herramientas a la vez para explicar el impacto del coaching tanto en factores de proceso como de eficacia del equipo.

Hemos revisado el marco teórico en el que se fundamenta esta investigación. Para ello hemos empezado revisando el coaching en general y particularmente su aplicación al coaching ejecutivo individual. Hemos continuado con el coaching de equipos donde nos hemos detenido en las investigaciones realizadas sobre los equipos de trabajo que son relevantes a la materia. Finalmente hemos revisado los modelos de coaching de equipos desarrollados recientemente así como los estudios de campo realizados. Nos hemos fijado en los gaps y las indicaciones sugeridas para futuras investigaciones, que hemos tomado como estímulo para nuestro trabajo de campo, que describiremos en el próximo capítulo.

Estas conclusiones nos llevan a elegir estudiar el coaching de equipos en un entorno organizativo real, poniendo a prueba el impacto de una intervención de coaching de equipos. Se elige un método de investigación cuasi experimental para poder cuantificar

los efectos de esta intervención en los procesos del equipo, incluyendo la seguridad psicológica y el aprendizaje del equipo, así como en la eficacia del equipo. Se utilizan como herramientas de recogida de datos instrumentos que han resultado válidos en otros entornos, tales como son el *Team Diagnostic* y las escalas de Edmondson.

La mayoría de los estudios realizados sobre coaching de equipos utilizan el estudio de casos y métodos cualitativos (Anderson et al., 2008; Ben-Hur et al., 2012; Carr y Peters, 2013; Catton, 2008; Edmondson, 2003; Haug, 2011; Kralj, 2001; Liu et al., 2009; Rezania Lingham, 2009; Rousseau et al., 2013; Shipper y Weer, 2011; Vaartjes, 2005; Woodhead, 2011). La constatación de este hecho no es sorprendente puesto que, como refleja Eisenhardt (1989), el estudio de casos es una metodología apropiada para investigar sobre un área relativamente nueva como es el coaching de equipos. Ahora bien, se considera que en un momento de maduración de la disciplina es un momento idóneo para considerar metodologías cuasi-experimentales.

### 3. Metodología

#### 3.1 Plan de investigación: objetivo, hipótesis y método

*El objetivo de la investigación* es explorar el impacto del coaching de equipos en los procesos (cómo el equipo hace las cosas) y la eficacia de los equipos (los resultados de lo que hacen). Analizamos separadamente el efecto de la intervención de *coaching de equipos* en dos procesos importantes: la *seguridad psicológica* en los miembros del equipo y las *conductas de aprendizaje* en el equipo.

El plan de investigación está diseñado para poner a prueba las relaciones entre el coaching de equipos y las variables mencionadas: seguridad psicológica, conductas de aprendizaje, procesos de equipo y eficacia de equipo. Más adelante explicamos cómo operativizamos estas variables.

Se explora la eficacia de una intervención de coaching de equipos realizada por un coach externo a un equipo de trabajo real en un entorno organizativo a través de un diseño cuasi experimental con grupos no equivalentes y medidas pre/post.

Los equipos cuasi experimentales con los que se ha trabajado para la intervención de coaching han sido los equipos gestores del área de TI (Tecnologías de la Información) de dos organizaciones diferentes dentro del sector financiero asegurador, una radicada en España y otra en Arabia Saudí. Los equipos están formados por los gerentes y profesionales que dependen directamente del Director del Área de TI (CIO, *Chief*

*Information Officer*) junto con éste como líder formal del equipo. Se ha optado por utilizar un grupo de cuasi control al que no se aplica la intervención de coaching, en ambos casos, el departamento de recursos humanos de las respectivas organizaciones. Por tanto, la muestra ha estado formada por cuatro equipos de trabajo que suman en conjunto 30 individuos.

El procedimiento seguido con los grupos cuasi experimentales puede dividirse en cinco fases:

- 1) Preparación
- 2) Evaluación pre-coaching
- 3) Intervención de coaching de equipos en tres acciones
- 4) Evaluación post-coaching
- 5) Conclusiones

En los grupos de cuasi control se ha omitido el paso 3. La intervención ha consistido en tres acciones de coaching de equipos con todo el equipo: un taller (*workshop*) de una jornada y dos reuniones de dos horas cada una separadas en el tiempo. Uno de los resultados previstos en el workshop es la preparación conjunta de un *plan de aprendizaje del equipo*. La duración total de la implantación de este plan de investigación ha sido aproximadamente de cinco meses: de junio a octubre de 2015.



Para el diseño de la investigación hemos planteado cinco hipótesis con cinco variables: **Coaching de equipos**, **Eficacia del equipo**, **Procesos de equipo**, **Seguridad psicológica** y conductas de **Aprendizaje del equipo**. Para una representación gráfica del diseño de la investigación ver Figura 13.

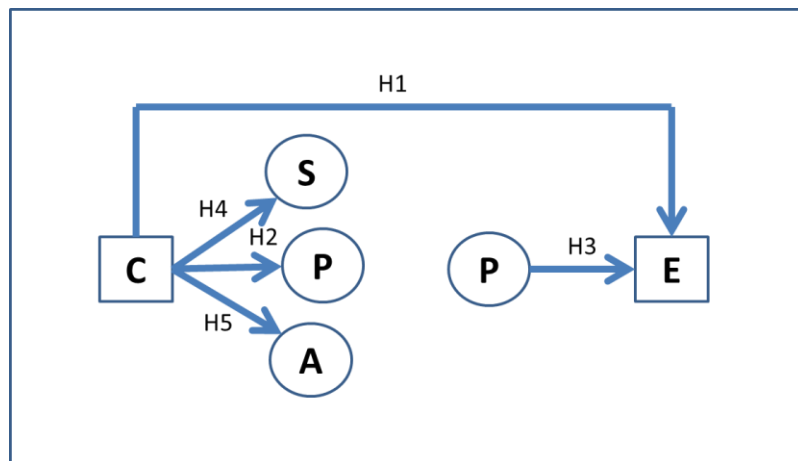


Figura 13. Diseño de la investigación

En este diseño, concebimos el coaching de equipos (C) como variable independiente y el resto como variables dependientes: procesos del equipo (P), eficacia del equipo (E), seguridad psicológica (S) y conductas de aprendizaje en el equipo (A).

Aunque existen estudios sobre la seguridad psicológica y las conductas de aprendizaje en los equipos, éstos o bien no se estudian en relación con el coaching de equipos (Gil

et al., 2004; Offenbeek, 2001) o no se concibe éste como una intervención externa, sino más bien en su acepción como habilidades de coaching ejercidas por el líder formal del equipo (Edmondson, 1999, 2003). Estas lagunas en la investigación nos llevan a plantear las siguientes hipótesis:

- H1: El coaching de equipos (C) impacta positivamente en la eficacia del equipo (E)
- H2: El coaching de equipos (C) impacta positivamente en los procesos del equipo (P)
- H3: La mejora de los procesos del equipo (P) se relaciona con la mejora de la eficacia del equipo (E)
- H4: El coaching de equipos (C) aumenta la seguridad psicológica en el equipo (S)
- H5: El coaching de equipos (C) aumenta las conductas de aprendizaje en el equipo (A)

*Método.* Diseño cuasi experimental con grupos no equivalentes y medidas pre-post, aplicando la intervención a un grupo cuasi experimental, el equipo gestor de TI y comparando los resultados con un grupo de cuasi control, el equipo gestor de RRHH. Complementamos el estudio cuantitativo con un análisis cualitativo de la información obtenida a través de entrevistas semi-estructuradas al líder del equipo, de las

contestaciones a preguntas abiertas del Team Diagnostic y del diario de investigación del investigador/coach.

Entre los investigadores se mantiene un debate acerca de las ventajas e inconvenientes de las diferentes modalidades de investigación a aplicar en el ámbito de la psicología de los grupos - observacionales, comparativas y experimentales- analizadas convenientemente por Rodríguez (2009) quien señala que “constituye un grave error considerar que la utilización de una excluye automáticamente a las otras, siendo, por el contrario, siempre deseable replicar, desde un punto de vista metodológico distinto, las conclusiones obtenidas en un estudio”. (p. 445). La combinación de análisis cuantitativo y cualitativo en este estudio pretende seguir esta recomendación.

Nos proponemos también hacer un análisis comparativo para abordar el aspecto cultural, desde el plano nacional, organizacional y grupal (organización financiera multinacional ubicada en Oriente Medio versus empresa aseguradora nacional ubicada en Europa). Asimismo, pretendemos explorar las diferencias en la experiencia de los equipos debidas al diferente formato de coaching de equipos utilizado con partes de la intervención virtuales en un caso (organización A) y todas presenciales en el otro (organización B).

El prefijo “cuasi” pone de manifiesto que hay una semejanza con los diseños experimentales pero hay dificultades para alcanzar las condiciones necesarias para el establecimiento de una relación causal entre las variables independientes y dependientes,

según señalan León y Montero (2003) refiriéndose a Campbell y Stanley (1966) que son quienes introducen el concepto de la cuasi experimentación. Un diseño pre-post trata de medir la eficacia de una determinada intervención, en nuestro caso el programa de coaching de equipos. Si la intervención es eficaz cabe esperar mejorías en las mediciones de los procesos y eficacia de equipo, nuestras principales variables dependientes. Pero reconocemos que entre el pretest y el posttest pueden haber ocurrido más cosas que la mera aplicación de nuestro programa, tales como nuevas instrucciones organizacionales, cambios operativos, cambios de los clientes, etc.

Una mejora metodológica del diseño pre-post intragrupo es añadir un grupo de control al que no se le pasa el tratamiento, en nuestro caso la intervención de coaching de equipos. Estaríamos dando valor nulo a la variable independiente. Por tanto el coaching de equipos como variable independiente podrá tomar tres valores C1: intervención de coaching de equipos en organización A, C2: intervención de coaching de equipos en organización B y C0: no intervención de coaching de equipos. Los grupos de cuasi control deberían ser lo más parecidos (equivalentes) posible a los grupos cuasi-experimentales en las variables que queremos controlar. Dentro de nuestro contexto de investigación aplicada es muy difícil conseguir grados de semejanza similares a los que se consiguen cuando se investiga en el contexto experimental, dado que no se puede hacer una asignación aleatoria. En nuestro caso además no existen otros equipos de liderazgo de TI dentro de la misma organización. Por eso, como el grupo de control que

utilizamos en cada caso, el equipo de liderazgo de RRHH es “no equivalente”, introducimos el término “cuasi control”, en lugar de “control no equivalente”, para recordarnos que no cumple las condiciones de los controles experimentales (León y Montero, 2003). Una observación oportuna de estos expertos en metodología de investigación en Psicología y Educación es que:

No aplicar una determinada intervención en el grupo de cuasi control no significa siempre que no haya que hacer nada .... en la mayoría de las ocasiones el control (sic) necesita recibir un programa placebo, dedicar el mismo tiempo que el experimental (sic) a una tarea distractora, asegurarse que no recibe la influencia de una variable extraña. En definitiva, el investigador hace algo con el grupo de cuasi control, aunque eso que hace no sea el tratamiento de la variable independiente. (p.332)

Lo que se ha hecho en este trabajo es aplicar en los grupos de cuasi control las medidas pre y post, las evaluaciones con los cuestionarios *Team Diagnostic* y “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo”, al mismo tiempo aproximadamente que a los grupos cuasi experimentales, dejando los mismos tiempos entre las medidas pre y post.

### 3.2 Entorno de investigación y muestra

El estudio se lleva a cabo en dos organizaciones. Primero describiremos la muestra de la organización “A” a continuación la de la organización “B”.

*Caso A:* La organización “A” pertenece a un grupo que opera en el sector financiero en más de 50 países, con oficinas centrales en Jeddah- en el Reino de Arabia Saudí. Inició sus operaciones hace más de 40 años. Cuenta con una plantilla propia de más de 1.200 personas. Los recursos gestionados anualmente ascienden a más de 10.000 M USD (cifras de 2014). El equipo gestor de TI da servicio principalmente a una entidad afiliada del grupo que está enfocada al desarrollo corporativo y que inició sus operaciones hace 15 años. Esta entidad gestiona un capital autorizado de 2.000 M USD y emplea directamente a más de 140 personas. En el lugar de trabajo se habla árabe, siendo el inglés y el francés también idiomas comunes de trabajo. La cultura de la compañía se podría resumir con las siguientes características: servicio a los grupos de interés, gestión del conocimiento, desarrollo humano y profesional, altos estándares de ética, innovación, valoración de la diversidad y solvencia financiera.

*El equipo gestor del área de TI de la organización “A”.* Está formado por ocho personas, entre las que hay una mujer y siete varones. Sus edades oscilan entre los 26 y los 45 años. La antigüedad media en la Organización de los miembros del equipo es de 12 años, oscilando entre los cuatro y los 21. El tiempo medio de pertenencia al equipo es de siete años, variando entre los cuatro y los once. Cada uno es responsable de una sub-

área dentro del departamento: análisis de negocio, bases de datos, *helpdesk*, desarrollo de software y administración. Reportando a este equipo no hay colaboradores directos en plantilla, pero sí recursos de compañías externas que son gestionados por este equipo para dar servicio a sus clientes internos. Los integrantes de este equipo muestran un carácter dinámico, competente y participativo, describiéndose a sí mismos con un perfil con tendencia a la introversión. Para corroborar este punto, comparten por propia iniciativa con el coach los resultados de un perfil MBTI (Myers-Briggs Type Indicator; Myers et al., 1998) reciente de cada uno donde sólo figura un extrovertido. El equipo no se reúne entero de manera frecuente. Solo de manera puntual para abordar proyectos que lo requieren. Sin embargo, sí tienen reuniones trimestrales que denominan reuniones de concienciación (“*awareness meetings*”) en las que tratan aspectos de relación y motivación, además de hacer balance de logros y áreas de atención, revisar mejora de procesos y comunicar planes futuros. Celebran reuniones ad-hoc entre varios integrantes del equipo para tratar proyectos comunes o coordinación de actividades y celebran muchas reuniones bis-a-bis con el director del departamento.

*El equipo de recursos humanos de la organización “A”.* Está formado por cinco personas. Se da la circunstancia excepcional de que el líder formal del equipo, el director de recursos humanos, fue nombrado justo al comienzo de la investigación, proveniente de una contratación externa. Al no formar parte de la vida reciente del equipo, decidimos conjuntamente que no formara parte del estudio para evitar distorsionar los datos, ya que

no podía tener una opinión formada acerca del equipo. Por tanto, en las encuestas del estudio solo participan las cuatro personas que llevan varios años trabajando juntas. Señalamos este hecho porque pensamos que podría influir en variaciones notables en el funcionamiento del equipo justo durante los meses del trabajo de campo, pese a no experimentar la intervención de coaching (como grupo de cuasi-control). El equipo podría experimentar cambios significativos atribuibles a la llegada de un nuevo líder. De las cuatro personas, dos son hombres y dos mujeres. Sus edades oscilan entre los 34 y los 63 años. La antigüedad media en la Organización de los miembros del equipo es de 10 años, oscilando entre los cuatro y los 20. El tiempo medio de pertenencia al equipo es de seis años, variando entre los cuatro y los ocho. Son un equipo dedicado, muy enfocado a la actividad y con buenas relaciones con la organización.

*Contacto para la investigación en organización “A”.* El autor de esta tesis había trabajado recientemente, unos meses antes, con esta organización en un programa de desarrollo con líderes de alto potencial. A través de este programa, tuvo ocasión de contactar con dos personas que serían instrumentales para acordar la colaboración con esta investigación: un responsable de RRHH, coordinador del programa de liderazgo y el director de soporte corporativo, alto directivo del grupo y esponsor de aquel programa. Éste director, doctor por una universidad norteamericana, simpatizó enseguida con la intención de esta investigación y se ofreció para conseguir la disposición de la organización para colaborar en el estudio. Convenció al director de TI para formar parte



del programa de coaching de equipos dentro del marco de esta investigación, quien aceptó mostrando interés y gratitud, reconociendo que podía beneficiar al desarrollo de su equipo. La organización financió parte del programa de coaching de equipos.

*Caso B:* La organización “B” opera en el sector asegurador en España, tiene sus oficinas en la Comunidad Autónoma de Madrid y pertenece a un grupo financiero. Inició sus operaciones hace más de 20 años. El volumen de primas que gestiona es de más de 650 M€ con más de 2,2 millones de pólizas (cifras de 2014). Cuenta con una plantilla propia de más de 1.900 personas. Aunque la base de clientes está localizada principalmente en España hay más de 21 nacionalidades entre sus empleados. La cultura de la compañía se puede resumir en tres pilares: innovación, calidad y personas. Es una organización reconocida en el mercado por su pasión por el servicio al cliente y el compromiso con los empleados y con la sociedad.

*El equipo gestor del área de TI de la organización “B”.* Está formado por siete personas, entre las que hay cuatro mujeres y tres varones. Sus edades oscilan entre los 35 y los 45 años. Cada uno es responsable de una sub-área dentro del departamento: arquitectura, *business intelligence*, oficina de proyecto, sistemas, telecomunicaciones y desarrollo. Reportando a este equipo hay cerca de 120 personas en plantilla y en torno a 150 subcontratadas. Los integrantes de este equipo muestran un carácter abierto, profesional e innovador. El equipo completo se reúne periódicamente de manera frecuente. Tiene un comité semanal de media jornada y procuran coincidir todos en una

comida otro día fijo de la semana. Además, celebran reuniones semestrales de carácter más estratégico y asambleas anuales con las personas de toda el área.

*El equipo gestor del área de recursos humanos de la organización “B”.* Está formado por once personas, el líder formal del equipo, tres gerentes y siete responsables que reportan a los tres gerentes. Hay ocho mujeres y tres varones. Sus edades oscilan entre los 32 y los 46 años. A este equipo le reportan otros profesionales sumando un total de 30 personas en el área. Al equipo se le reconoce por estar comprometido, enfocado a resultados y ser modelo en el ejercicio de los valores corporativos, lo que les otorga una alta credibilidad en la organización.

*Contacto para la investigación en la organización “B”.* El autor de esta tesis colabora con esta organización desde hace unos años como coach ejecutivo, facilitador de programas formativos y en proyectos de consultoría. A través de la dirección de RRHH se propuso al líder del equipo gestor del área de TI participar en la investigación, quien aceptó con interés y gratitud con la expectativa de aprovechar esta oportunidad para mejorar el funcionamiento de su equipo. Esta organización también apoyó económicamente parte del programa.

### *3.3 Procedimiento y medidas*

El procedimiento seguido ha sido prácticamente el mismo en las dos organizaciones y aproximadamente en los mismos tiempos, con un desfase en el comienzo del caso B de unas pocas semanas. En total transcurrieron cinco meses: junio a octubre de 2015.

Describiremos a continuación las cinco fases a través de las cuales se ha desarrollado el trabajo. Elaboraremos con más detalle, en apartados separados, los instrumentos de recogida de datos (utilizados en las fases 2 y 4) y la intervención de coaching de equipos (fase 3).

Ver la Figura 14 la secuencia del proceso de investigación.

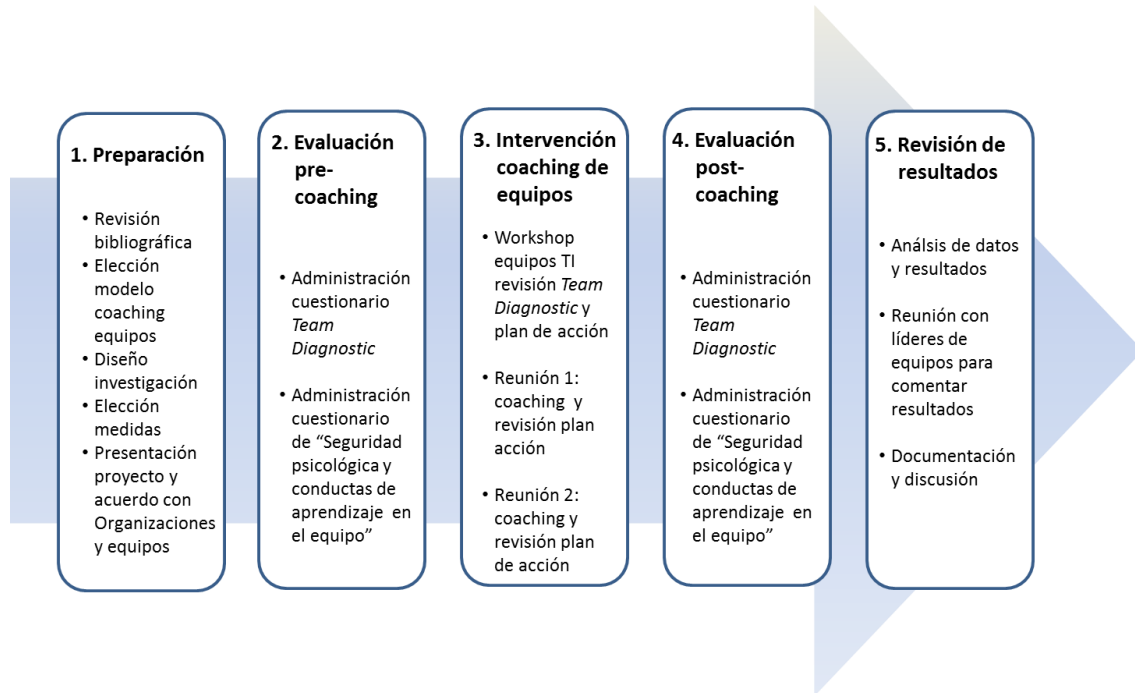


Figura 14. Secuencia del proceso de investigación

*Fase 1. Preparación.* El autor diseñó el proyecto de investigación en base a la revisión de la literatura académica y profesional de modo que permitiera esbozar un modelo de investigación coherente con una teoría provisional, las hipótesis y las relaciones entre las variables ilustradas en la anterior Figura 13.

A continuación seleccionó los instrumentos de recogida de datos principales que permitieran medir los procesos del equipo, junto con la seguridad psicológica y las conductas de aprendizaje por un lado; y eficacia del equipo por otro. Contactó con los creadores de la herramienta de evaluación e intervención de coaching de equipos *Team*

*Diagnostic* (Team Coaching International, 2014) para comunicarles el propósito del estudio y obtener su apoyo. Éstos, incluyendo a personas relevantes de esta firma y a uno de los dos co-creadores de la herramienta, Sandahl, ofrecieron documentación y datos útiles sobre la herramienta de evaluación y sobre el modelo de coaching de equipos que la sustenta. Después, se formateó la encuesta de “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo” elaborada por Edmondson (1999) con el fin de facilitar su administración, manteniendo exactamente los mismos ítems originales, sin ninguna adaptación ni traducción ya que todos los participantes podían completarla en inglés.

Durante esta fase el investigador contactó con las dos organizaciones “A” y “B” para explicar los fines del proyecto de investigación, la oportunidad de implantar un programa de coaching de equipos con un equipo de trabajo real y los beneficios que podía reportar, a la organización, al investigador, a la ciencia y al desarrollo de la práctica del coaching de equipos.

El paso siguiente fue apoyar a los interlocutores de ambas organizaciones para presentar internamente el proyecto y obtener el compromiso de participación. El autor sugirió poder mantener una reunión directamente con el responsable del equipo gestor del área de TI de cada una de las dos organizaciones. Esta reunión se celebró en los dos casos, en la organización “A” de manera virtual a través de una videoconferencia y en la organización “B” con una reunión presencial. Permitió poder explicar y aclarar en qué consistía la intervención de coaching de equipos, el programa completo con las

evaluaciones pre y post, la dedicación aproximada que supondría por parte de los participantes, los beneficios potenciales y el marco de la investigación. Se ofreció hacer una presentación de introducción del proyecto a los equipos.

A continuación el líder del equipo del área de TI en ambos casos prefirió explicar por sí mismo el proyecto a su equipo, pero agradeció que se le facilitara una presentación (powerpoint) preparada para tal fin por el autor de esta tesis. En esa presentación –ver modelo en Anexo I- se incluía el objetivo de la investigación, el esquema “evaluación antes del coaching- intervención de coaching de equipos-evaluación después del coaching” y un calendario estimativo.

Una vez obtenida la aceptación por parte del equipo de participar en el programa de coaching de equipos dentro del marco de la investigación se programaron las fechas claves para las evaluaciones y las distintas partes de la intervención de coaching de equipos y se explicó el proceso de cumplimentación de las encuestas.

En este momento se explicó al contacto principal de cada organización para la investigación, en ambos casos el líder de RRHH, que era necesario contar con un grupo de cuasi control al que se aplicarían las evaluaciones pero no la intervención. En ambos casos se pensó que sería más fácil explicar esa participación limitada en la investigación a su propio equipo de RRHH, en la confianza de que algo aprenderían a través del diagnóstico de las fortalezas y áreas de mejora del equipo, aunque tuvieran que repetirlo dos veces sin beneficiarse de la intervención de coaching. Del mismo modo, se les

facilitó documentación para poder explicar a los respectivos equipos la investigación y lo que implicaba su participación en el proyecto, así como los detalles de administración de las encuestas.

*Fase 2. Evaluación pre-coaching.* Para conocer qué efecto produciría la intervención de coaching en los equipos se propuso a los equipos gestores del área de TI de ambas organizaciones “A” y “B” la realización de las dos encuestas, el *Team Diagnostic* y el cuestionario de “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo”. Encuestas que también realizarían los equipos de cuasi control (RRHH). Al dedicar el siguiente apartado a describir estos dos instrumentos, nos centraremos aquí en la *administración* de las pruebas, idéntica en los dos casos “A” y “B”.

El cuestionario se rellena online. Los participantes reciben individualmente un mensaje de correo electrónico directamente del sistema de *Team Coaching International*. En él hay una breve explicación sobre la encuesta, una fecha límite para contestar a la encuesta, normalmente entre una y dos semanas, y un enlace único para cada persona que les lleva a la encuesta. Lo especial de la explicación (ver modelo de correo electrónico en Anexo II) es que se les pide a los participantes que contesten cómo perciben al equipo en su conjunto. El tiempo aproximado en rellenar la encuesta es de entre 20 y 30 minutos. Los participantes reciben del sistema un recordatorio por correo electrónico cuando se aproxima la fecha límite. Una vez la encuesta es cumplimentada por todos los miembros

del equipo se genera un informe con los resultados agregados que es enviado de forma electrónica al investigador.

Los equipos rellenan asimismo la encuesta relativa a “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo” que se administra en papel. Para simplificar el proceso de recogida manual de los cuestionarios de “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo” y para asegurar el mayor número de respuestas, se decidió administrar esta encuesta, asegurando siempre el anonimato, justo antes del inicio del workshop de coaching de equipos, cuando el investigador estaba presente en el lugar de trabajo del equipo, tanto para los participantes de los grupos cuasi experimentales como para los participantes de los grupos de cuasi control y se asignó al líder de cada equipo la obtención de las encuestas cumplimentadas por los clientes del equipo en el plazo más breve posible, con el límite de una semana.

*Fase 3. Intervención de coaching de equipos.* La intervención se aplica al equipo gestor del área de TI de ambas organizaciones “A” y “B”. Se desarrolla en tres pasos: un workshop presencial de un día y dos reuniones de seguimiento de dos horas separadas en el tiempo.

El workshop representa una ocasión para el equipo de trabajar sobre sus procesos de equipo con plena atención, libre de la presión de las actividades diarias. Se introduce como una oportunidad para reflexionar acerca de cómo mejorar la eficacia del equipo. Una ocasión para aflorar fortalezas y retos del desempeño del equipo, generar estrategias



de aprendizaje y crear un plan de acción que les comprometerá en la tarea de hacer a su equipo aún más eficaz. Más adelante se detallan los contenidos del workshop.

Las reuniones de coaching de equipos de seguimiento se realizan con una frecuencia aproximada de entre dos y tres semanas posteriores al workshop y entre reuniones. En ellas el equipo dedica la primera mitad, una hora, a tratar un tema de sus reuniones de trabajo típicas. La segunda mitad se dedica a revisar los progresos y obstáculos en la implantación del plan de acción de mejoras que se habían propuesto al final del workshop. Durante la primera parte, el coach realiza “coaching en el momento”, es decir observa al equipo en su hábitat natural tratando algún asunto típico de sus reuniones de trabajo. En momentos puntuales el coach pide permiso al equipo para compartir sus observaciones cuando cree que puede ayudar en sus procesos de equipo. Durante la segunda parte, la siguiente hora, se invita al equipo a reflexionar sobre los avances con su plan de acción de equipo, así como las dificultades. El objetivo es animar a continuar mejorando a base de celebrar los progresos y de reflexionar sobre las áreas de reto adoptando acciones que sirvan para completar el plan. El investigador toma notas en su diario de investigación de observaciones sobre el equipo durante la reunión. En la organización “A” las reuniones de seguimiento se realizaron de manera virtual a través de videoconferencia (para evitar viajes adicionales a A. Saudí), mientras que en la organización “B” fueron presenciales.

*Fase 4. Evaluación después del coaching.* Una vez terminada la segunda reunión de seguimiento con el equipo (tercera acción de la intervención de coaching) se propone la realización de la segunda ronda de evaluaciones, el *Team Diagnostic* y el cuestionario de “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo”, para comprobar si ha habido una mejora en los resultados como consecuencia de las acciones de coaching de equipos y la implantación del plan de acción del equipo.

El proceso para hacer la segunda evaluación “después del coaching” es idéntico al proceso “antes del coaching”. Se convoca por email a los integrantes de los cuatro equipos para rellenar la encuesta online *Team Diagnostic* por segunda vez y manualmente la encuesta de “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo”. Igualmente, se pide que cinco clientes internos de los equipos cuasi experimentales, los mismos de la primera ronda “antes del coaching”, cumplimenten la versión de “cliente” de la segunda encuesta.

*Fase 5. Revisión de resultados.* Una vez se ha obtenido el informe de resultados “después del coaching” de ambas encuestas, se analizan las diferencias con los resultados obtenidos en las mismas encuestas “antes del coaching” tanto en los grupos cuasi experimentales como en los grupos de cuasi control para comprobar si ha habido mejoras en las puntuaciones que puedan ser atribuibles a la intervención de coaching de equipos. Tanto los resultados como el análisis comparativo y las principales conclusiones del

estudio se comparten con los líderes de los equipos, sugiriendo que sean a su vez compartidos por éstos con los miembros de los equipos.

### *3.4 Instrumentos de recogida de datos*

Para la presente investigación hemos utilizado cuatro principales instrumentos de recogida de datos que explicamos a continuación:

- Cuestionario de diagnóstico de procesos de equipo: *Team Diagnostic*
- Cuestionario de “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo”
- Entrevistas semi-estructuradas
- Diario de investigación

#### *3.4.1. Cuestionario de diagnóstico de procesos de equipo: Team Diagnostic.*

Este cuestionario nos permite tomar medidas para la variable *procesos* del equipo (P). Según nuestro plan el coaching de equipos tendría un efecto positivo sobre los procesos del equipo. Los resultados del cuestionario *Team Diagnostic* se expresan en fortalezas o factores del equipo tal como los miembros del equipo lo ven. Sus resultados sirven para monitorizar la mejora del rendimiento del equipo. Se basa en un modelo de eficacia de equipos que atiende a dos dimensiones claves:

- Las condiciones necesarias para que los equipos sean productivos, los procesos de *productividad*
- La cultura y las interrelaciones entre los miembros del equipo. Es decir, el entorno en el que el equipo opera y que ejerce un impacto notable en la capacidad del equipo de obtener resultados: los procesos de *positividad*.

Lo más característico del *Team Diagnostic* es que evalúa al equipo como un todo, se basa en un modelo de eficacia de equipo, proporciona un retrato del equipo, una guía para desarrollar mejoras de equipo y se centra en potenciar las fortalezas del equipo.

El cuestionario consta de 80 ítems. Cada ítem pide al participante que evalúe al equipo desde la perspectiva del equipo completo. Por ejemplo, “*En nuestro equipo tenemos un compromiso compartido con una comunicación abierta y honesta*”, o “*Como equipo hemos desarrollado estrategias sólidas para lograr nuestros objetivos*”. Los participantes han de calificar cada frase en una escala de tipo Likert de 1 a 9, donde uno es “*no describe en absoluto a nuestro equipo*” y nueve significa “*describe completamente a nuestro equipo*”. El cuestionario está disponible en 22 idiomas y permite que los sujetos contesten en el idioma de su preferencia. Aunque todos los participantes tenían un nivel suficiente de lectura en inglés, en el caso de la organización “A” unos eligieron hacerlo en inglés y otros en árabe y en el caso de la organización “B” todos los hicieron en español.

Al final del cuestionario, hay *cinco preguntas abiertas* que se pueden adaptar a cada equipo. El objetivo es obtener información cualitativa complementaria. En nuestra investigación las preguntas comunes que se han elegido para todos los equipos han sido las reflejadas en la Tabla 10.

Tabla 10. Preguntas abiertas del cuestionario *Team Diagnostic*

¿Qué está funcionando en este equipo?
¿Cuáles son las tres mayores fortalezas de este equipo?
¿Cuáles son los tres desafíos más importantes de este equipo?
¿Cuáles son las tres prioridades más importantes de este equipo?
¿Qué apoyaría mejor a este equipo –en este momento?

La evaluación *Team Diagnostic* está pensada también para proporcionar un perfil del equipo que será utilizado como base para el trabajo de desarrollo con el equipo. Se presenta en un informe (ver modelo en Anexo VI) en el que se reflejan los datos agregados. Las respuestas individuales son anónimas y confidenciales. Este informe ofrece un diagnóstico de cómo se ve el equipo a sí mismo a través de varias capas de análisis:

1. Una huella del equipo en la matriz positividad-productividad

2. Un diagrama “polar” de puntuaciones por factor de equipo
3. Puntuaciones promedio por cada uno de los catorce factores de equipo
4. Los cinco ítems que han recibido mayores y menores puntuaciones en cada una de las dos categorías, productividad y positividad
5. Los ítems donde ha habido mayor y menor acuerdo entre los miembros del equipo
6. Respuestas agrupadas a las cinco preguntas abiertas.

¿Cuáles son los fundamentos teóricos del *Team Diagnostic*? El cuestionario mide la percepción que tiene el equipo acerca de las condiciones que impactan en la productividad y positividad del equipo. “Positividad” es un término adaptado del trabajo sobre inteligencia emocional de Daniel Goleman (Goleman, Boyatzis, y Annie McKee, 2001). El término “positividad” citado ese estudio se refiere a líderes individuales. En el *Team Diagnostic* se aplica el mismo concepto a los equipos como un todo, las condiciones que liberan lo mejor de las personas para crear equipos de éxito. Incluyen los procesos de comunicación directa y clara, la capacidad de trabajar constructivamente con el conflicto, optimismo, visión, confianza, respeto, una sensación de camaradería y ver valor y contribución desde la diversidad.

Por otro lado los procesos de *productividad* del equipo se definen como la capacidad del equipo para desarrollar las funciones encargadas al equipo. Tienen que ver con la

existencia de recursos y conocimientos/experiencia adecuados, objetivos claros y estrategias para alcanzar esos objetivos, una sensación de alineamiento y cohesión en el equipo, un proceso eficaz de toma de decisiones, el compromiso con la innovación y el cambio y un liderazgo flexible y apropiado. Ver relación de procesos de productividad y positividad y una breve descripción de su significado en la Figura 15.

Factores de productividad	Factores de positividad
<b>1. Alineación</b> Hay una sensación de misión y propósito común. Se valora la cooperación, la cohesión y la interdependencia.	<b>1. Confianza</b> Es seguro hablar abiertamente en el equipo. Se puede contar con los otros; son fiables. El equipo no opera en un entorno basado en el miedo.
<b>2. Metas y estrategias</b> El equipo tiene objetivos claros y desafiantes; hay alineamiento sobre estrategias y prioridades. El equipo es resistente y lucha por sus objetivos.	<b>2. Respeto</b> Hay un clima de respeto y consideración positiva auténtica recíprocos. No se toleran el desdén y la hostilidad.
<b>3. Responsabilidad</b> Hay claridad de roles y responsabilidades y se hace mucho seguimiento. Los miembros del equipo se exigen mutuamente responsabilidades sobre los acuerdos del equipo.	<b>3. Camaradería</b> Hay un fuerte sentido de pertenencia en el equipo. El equipo celebra y reconoce los logros. La empatía, la diversión y el humor están presentes. El equipo es consciente de su identidad.
<b>4. Proactividad</b> Se acoge y se considera el cambio como algo vital para el equipo y para la organización. El equipo es ágil y flexible a la hora de aprovechar las oportunidades del cambio.	<b>4. Comunicación</b> La comunicación eficiente y clara es una práctica habitual. No se toleran enfoques menos directos como el politiqueo, los rumores o el aislamiento.
<b>5. Toma de decisiones</b> El equipo tiene procesos de toma de decisión eficientes y claros.	<b>5. Interacción constructiva</b> Se ve el desacuerdo como una oportunidad para el descubrimiento, el crecimiento y la creatividad. El equipo evita criticar, la defensividad y culpar a otros. Se da y recibe feedback de manera apropiada.
<b>6. Recursos</b> El equipo pide y gestiona recursos para lograr sus objetivos. Hay suficiente experiencia, conocimiento y energía para que el equipo consiga sus objetivos.	<b>6. Valora la diversidad</b> El equipo valora las diferencias de ideas, trayectorias, perspectivas, personalidades y enfoques. La diversidad se considera vital.
<b>7. Liderazgo de equipo</b> El líder del equipo muestra alta competencia en el liderazgo del equipo. Los miembros del equipo toman iniciativas de liderazgo cuando es oportuno. El liderazgo se comparte en el equipo.	<b>7. Optimismo</b> El equipo es vanguardista y está seguro de su capacidad para superar obstáculos, resolver problemas y adaptarse a condiciones cambiantes. El equipo ve posibilidades incluso en circunstancias desafiantes.

Figura 15. Los catorce procesos de equipo del *Team Diagnostic*

La selección de estos factores se basa en investigaciones sobre factores de eficacia de equipos, incluyendo según *Team Coaching International* (2013) conclusiones de Marshall y Lowther de la Australian Commonwealth Scientific and Research



Organization (CSIRO) y el trabajo de Katzenbach y Smith en su libro “*La sabiduría de los equipos: Creando la organización de alto rendimiento*” (Katzenbach y Smith, 1993).

Como muchos de los modelos de coaching de equipos, el enfoque que subyace al *Team Diagnostic* también se nutre de la corriente de pensamiento sistémico relacionado con el desarrollo organizacional. De ahí, la afirmación de que el equipo es un sistema, definido como un conjunto de unidades que interactúan con relaciones interdependientes entre ellos. Se trata de un concepto relacionado con los modelos mentales de Senge (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, y Smith, 1994). Igual que los modelos mentales individuales impactan en la eficacia del individuo en la organización, del mismo modo existen modelos mentales en el sistema mismo, un modelo mental de equipo que tiene impacto en cada miembro del equipo.

Otra línea de trabajos en la que se basa el *Team Diagnostic* es la categorización de factores de equipo en dicotomías tipo productividad/positividad. Ya en 1960 Blake y Mouton presentaron una parrilla que describía estilos de dirección en dos dimensiones: la atención a la tarea o la producción por un lado y la atención a las personas por otro. En la literatura posterior de liderazgo y de equipos será frecuente esta dicotomía, nombrada con términos diferentes tales como tareas-personas, contenido-proceso, resultados-relaciones, transaccional-relacional, etc. Del mismo modo se extrapola estas clases de tendencias de estilo de dirección al compromiso del equipo con la productividad y la positividad.

Un equipo que puntúa *bajo en productividad y en positividad* es un equipo que probablemente tiende a no ir a ningún lado y no consigue mucho. Es típico de equipos en transición; por ejemplo, durante una reorganización, una fusión o adquisición, o cuando la compañía está en bancarrota. Un equipo que puntúa *alto en productividad y bajo en positividad* es un equipo que tiende a obtener resultados a cualquier precio en términos humanos. Equipos de proyecto presionados por fechas límite pueden encontrarse aquí. Sin embargo, no es sostenible esta situación para los equipos o las organizaciones en el largo plazo. La consecuencia es el *burn-out* y la ruptura en las relaciones necesarias para ser productivo. Los equipos que puntúan *alto en positividad y bajo en productividad* suelen estar comprometidos con las relaciones interpersonales, se llevan bien, llegan a consensos, pero a menudo no consiguen resultados. De nuevo, puede haber momentos en la vida de un equipo o de una organización cuando este “oasis” es apropiado, pero no es sostenible desde el punto de vista de negocio a largo plazo. La situación ideal para los equipos es que haya una combinación *de alta productividad y alta positividad* a través de la cual las relaciones, la satisfacción personal y los resultados del equipo y de la organización estén alineados.

El énfasis en la *positividad* proviene de numerosas investigaciones además de las citadas en relación con la inteligencia emocional. Estudios que exploran las ventajas de la positividad tanto para la eficacia individual desde la psicología positiva de Seligman and Csikszentmihalyi (2000) citados por Palmer y Whybrow (2008) o estudios sobre

psicología positiva en relación con el coaching (Foster y Lloyd, 2007; Shipper y Weer, 2011), estudios sobre positividad en las relaciones (Gottman, 2002), o incluso directamente positividad en los equipos estudiada por Losada y Heaphy (2004) en su trabajo “*El rol de la positividad y conectividad en el rendimiento de equipos de negocios: Un modelo dinámico no lineal*”.

Nos detenemos unas líneas en este último trabajo (Losada y Heaphy, 2004) porque además de ser útil para ilustrar la noción de positividad explica parte de lo que hacen los equipos de éxito en entornos reales. El estudio, en el que observan a 60 equipos de trabajo en organizaciones, explora específicamente la correlación entre la *conectividad* de los miembros del equipo y los resultados de negocio. Medidos éstos con datos de rentabilidad de las cuentas de pérdidas y ganancias, encuestas de satisfacción de clientes y evaluaciones 360 grados de miembros del equipo, pares y subordinados. La *conectividad* se ve como un continuo y la posición en ese continuo, alta o baja, viene determinada por el número y la naturaleza de las interacciones entre los miembros del equipo. En la parte alta del continuo de conectividad, los comportamientos (*foco en otros, indagación y positividad*) llevan a una interacción mayor entre los miembros del equipo y a un diálogo productivo y sostenido. En el extremo opuesto del continuo, baja conectividad, los comportamientos (*foco en uno mismo, defensa y negatividad*) limitan las interacciones y se desanima o destruye el diálogo productivo entre los integrantes del equipo. Las conclusiones del estudio que nos interesan aquí fueron:

- *Los equipos de alto rendimiento* tenían un ratio de positividad/negatividad de 5,625 y mantenían un equilibrio indagación/defensa y otros/uno mismo, durante todo el tiempo que eran observados.
- *Los equipos con rendimiento medio* tenían un ratio de positividad/negatividad de 1,875 y el equilibrio indagación/defensa y otros/uno mismo se mantenía hasta la última cuarta parte de sus reuniones, momento en que había una inclinación hacia defensa y foco en uno mismo.
- *Los equipos con bajo rendimiento* tenían un ratio positividad/negatividad de 0,365 (más negatividad que positividad) y estaban muy desequilibrados hacia defensa y foco en uno mismo desde el principio de la reunión.

Otro fundamento teórico del enfoque del *Team Diagnostic*, que a su vez tiene sus raíces en la psicología positiva, es el de potenciar las fortalezas como enfoque de desarrollo profesional, más que poner atención en las debilidades. Explícitamente, *Team Coaching International* reconoce inspiración en la obra “*Ahora, descubre tus fortalezas*” de Buckingham y Clifton, (2001) apoyada en la extensa investigación llevada a cabo por la *Gallup Organization*. En ella se defiende que se aumenta el rendimiento más construyendo sobre las propias fortalezas que intentando corregir los déficits. Consecuentemente, sugieren dedicar menos tiempo a estrategias “tirita” tradicionales de averiguar qué está mal para intentar corregirlo. En su lugar, estos expertos sugieren que

es más eficaz centrar la atención en encontrar y fomentar las áreas de fortaleza existentes más sobresalientes.

El modelo *Team Diagnostic* defiende que una positividad alta conduce a mejoras de productividad y de rentabilidad, así como una mayor retención de empleados. Un entorno positivo mejora la receptividad de la comunicación, inspira, se contagia por la organización y facilita la solución de conflictos. Crea más permiso para asumir riesgos y por tanto anima la creatividad y la innovación, haciendo al equipo más ágil y capaz de gestionar los cambios.

¿Cómo se utiliza el *Team Diagnostic*? Hay dos aplicaciones importantes: 1) como herramienta de *benchmark* o comparación. Se compara la línea base de cómo el equipo se ve actualmente con la medición del progreso del equipo una vez se ha enfocado en áreas de oportunidad y desarrollo, y 2) como una herramienta de coaching de equipos, a través de la cual se pueden hacer descubrimientos, facilitar la priorización de las mejoras, fijar objetivos de mejora y hacer seguimiento de su implantación. Un coach de equipos puede trabajar con esta herramienta, tal como se hace en el trabajo de campo de esta investigación, para guiar al equipo hacia el diseño de un plan de desarrollo de equipo que asegure el compromiso de actuar sobre lo acordado.

Los datos registrados en la base de datos de clientes que han utilizado el *Team Diagnostic* nos aportan evidencias para fundamentar el enfoque. A lo largo de los años *Team Coaching International* ha acumulado una extensa base de datos sobre equipos de

organizaciones clientes que han utilizado la herramienta. En su página web ([www.teamcoachinginternational.com](http://www.teamcoachinginternational.com)) se puede encontrar una larga lista de estudios de casos y testimonios, incluyendo datos de las mejoras alcanzadas y en algunos casos las evidencias de resultados de negocio conseguidas. Algunos de estos datos se han recogido en el informe “Team Diagnostic Data Analysis”, que es utilizado con permiso para esta investigación (*Data from the Team Diagnostic TM assessment data base © 2015 Team Coaching International used with permission*). En él se reflejan datos comparativos de evaluación inicial y evaluación de seguimiento después de un periodo de coaching de 200 equipos aleatorios que representan 2.000 miembros de equipos de diversos tamaños, sectores, tipos y áreas geográficas. Las conclusiones más notables son:

- Como promedio hay un 19% de aumento en factores de positividad y un 18% de aumento en factores de productividad.
- Los aumentos mayores constatados: 107% en positividad y 90% en productividad.
- En los equipos “*high-high*” (Alta productividad –alta positividad, medido como promedio de productividad y positividad 6,5 o mayor, en escala 1 a 9, y ningún ítem por debajo de 4,5) se da un 53% de incremento en positividad y un 31% en productividad.
- Menos del 10% de los equipos se califican a sí mismos como de alto rendimiento en la evaluación inicial (antes del coaching).

- El 30% de los equipos alcanza en datos de comparación, antes y después del coaching, la “alta productividad/alta positividad”.
- El promedio de productividad de los 200 equipos es de 5,3, el de positividad 5,0.
- El factor de productividad que puntúa más es alineamiento, 6,0.
- El factor de positividad que puntúa más es respeto, 5,6.

El análisis psicométrico del *Team Diagnostic* fue realizado por Shen y Waller de la Universidad de Minnesota en 2009. El análisis está recogido en un manual técnico de 26 páginas. Para este estudio se ha podido acceder a un resumen de este manual (Team Coaching International, 2014).

Para el análisis se utilizó una muestra de 1.646 individuos pertenecientes a 166 equipos, con un tamaño medio de 9,92 individuos (DT=7,10). Se examinó la fiabilidad de consistencia interna (Alfa de Cronbach) para cada una de las catorce escalas. Todas demostraron buenos niveles de fiabilidad menos una que no superó el umbral recomendado de 0,70 (Nunnally y Bernstein, 1994), que fue la competencia de productividad denominada “Recursos” que estuvo muy cerca del umbral con 0,67. El resto variaron entre 0,67-0,90. En consecuencia, todos los ítems que pertenecen a una competencia de equipo particular están midiendo de manera fiable el mismo concepto.

También se añadió evidencia de la validez de constructo para determinar el ajuste del instrumento con una estructura teórica hipotética. Se midieron cinco modelos para

encontrar el que mejor especificaba las 14 competencias de equipo utilizadas en el *Team Diagnostic*. Los datos también apoyaron que las 14 competencias no son independientes entre sí. Un equipo, como promedio, que tiende a puntuar bien en una competencia, tenderá a hacerlo también en otras. Aunque hay correlaciones positivas entre las 14 competencias, las correlaciones no son tan altas como para sugerir que las competencias individuales son redundantes. Para ello se eligió realizar un análisis factorial confirmatorio utilizando Amos 7.0 (Arbuckle, 2006). También se analizó si la deseabilidad social (tendencia de los sujetos a distorsionar autoevaluaciones para que les representen más favorablemente) o la varianza común de método (varianza atribuible al método de medida más que a los constructos que la medida representa) podían causar dificultades en el modelo. Se comprobó que no, argumentando que pudo deberse a las instrucciones de responder honestamente o por el foco de desarrollo (coaching) de las intervenciones.

#### 3.4.2. Cuestionario “Seguridad psicológica y conductas aprendizaje equipo”

Con este cuestionario se recogen datos de las otras tres de las variables que forman parte de nuestro diseño de investigación, *seguridad psicológica del equipo* (S), *conductas de aprendizaje del equipo* (A) y *eficacia del equipo* (E). El cuestionario original de Edmondson (1999) mide también otras variables complementarias: *composición del equipo*, *apoyo del contexto organizativo*, *diseño de la tarea*, *dirección clara*, *composición*



*del equipo, autoeficacia del equipo, motivación interna, implicación con el puesto y liderazgo del equipo.* Hemos decidido mantener íntegro el cuestionario original, porque nos podía aportar información concurrente con el *Team Diagnostic* en alguna variable atendiendo a las definiciones aportadas por ambos modelos como por ejemplo *dirección clara (metas y estrategias en el Team Diagnostic), liderazgo del equipo (liderazgo de equipo igualmente en el Team Diagnostic) o autoeficacia del equipo (optimismo en el Team Diagnostic).*

Consta de dos versiones, una para ser cumplimentada por los miembros del equipo que contiene 43 ítems, 40 ítems que se rellenan con una escala tipo Likert de siete puntos 1-7 y tres ítems con una escala tipo Likert de cinco puntos 1-5, y otra para ser cumplimentada por cinco “clientes” del equipo, que contiene 11 ítems, 7 para ser contestados con una escala de 1 a 5 y cuatro con una escala de 1 a 7. Ver modelo en Anexos IV y V. Todos los equipos rellenaron esta encuesta en inglés, después de comprobar que reconocían tener una capacidad de lectura en inglés suficiente como para entender las preguntas. De este modo se evitó validar las adaptaciones del cuestionario traducido para muestras árabes y españolas.

La literatura sobre equipos de trabajo se ha ocupado de cómo los equipos o grupos aprenden. Se han desarrollado definiciones, modelos y escalas de medida del aprendizaje grupal. En la introducción al artículo sobre adaptación a una muestra española de la escala de Offenbeek (2001) de Gil et al. (2004) se revisan algunos de estos modelos y

herramientas, entre los que destacan los de Huber (1987,1991), Dechant y Marsick (1993) con su inventario de aprendizaje de equipo (*Team Learning Inventory*), el cuestionario de Crossan y Hulland (1997) y el de Offenbeek (2001). En estos modelos se distinguen *condiciones, procesos y resultados* para el aprendizaje de equipo, reconociendo los autores que la mayoría ponen el énfasis en los *procesos* como elementos claves para su análisis.

Hemos elegido el cuestionario de Edmondson sobre “*Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo*” porque es un estudio consistente que integra en su modelo de aprendizaje de equipo el *coaching* de equipos – aunque más exactamente el *coaching* proporcionado por el líder del equipo en su trabajo- como uno de los factores que puede influir en los resultados del equipo.

Para poner a prueba su modelo desarrolló varias escalas que aglutinó en una escala compuesta de cinco secciones que nosotros adoptamos con la etiqueta cuestionario de “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo”. Trabajó con 51 equipos diversos (427 sujetos) de *Office Design Incorporated* (ODI), fabricante de mobiliario de oficina de aproximadamente 5.000 empleados. Esta escala mide las cinco variables de su modelo de aprendizaje de equipo: *seguridad psicológica, conductas de aprendizaje de equipo, coaching del líder del equipo, apoyo contextual y rendimiento del equipo*.

Con el objetivo de proporcionar feedback complementario a los equipos, añadió en la escala otras siete variables no incluidas en su modelo de aprendizaje de equipo. Éstas

fueron la presencia de un objetivo claro, la idoneidad de la composición del equipo, el diseño de la tarea del equipo, la calidad de las relaciones en el equipo, la satisfacción en el trabajo, el compromiso con el trabajo y la motivación interna.

Las escalas eran cumplimentadas por los miembros de los equipos. Pero se añadió una escala complementaria para *observadores o clientes* (grupos de interés) de los equipos para medir *conductas de aprendizaje de equipos y rendimiento del equipo*, que se utiliza en el presente trabajo de campo.

Edmondson realizó análisis para evaluar las propiedades psicométricas de la escala incluyendo fiabilidad de consistencia interna y validez discriminante. Los resultados apoyaron la idoneidad de la mayoría de las medidas, aunque el alpha de Cronbach fue bajo tanto para apoyo contextual (0,65) como para rendimiento o eficacia del equipo (0,63). La validez discriminante se estableció mediante análisis factorial. Remitimos al lector al artículo de Edmondson (1999) para una revisión completa del análisis psicométrico. Sus conclusiones sobre la relación entre seguridad psicológica y las conductas de aprendizaje, y que éstas a su vez afectan al rendimiento del equipo, recibieron apoyo empírico significativo.

Los ítems relacionados con las tres variables que medimos con este cuestionario son:

Para *seguridad psicológica en el equipo* (S)

- *Si has cometido un error en este equipo, a menudo se te echa en cara.*

- *Los integrantes de este equipo son capaces de poner sobre la mesa problemas y temas difíciles.*
- *Las personas de este equipo a veces rechazan a otros por ser diferentes.*
- *Es seguro asumir riesgos en este equipo.*
- *Es difícil pedir ayuda a otros miembros de este equipo.*
- *Nadie en este equipo actuaría deliberadamente de modo que socavara mis esfuerzos.*
- *Al trabajar con los integrantes de este equipo, mis habilidades y talentos personales son valorados y aprovechados.*

Para *conductas de aprendizaje en el equipo (A)*. Se toman sólo los ítems auto-observados. Aunque hay ítems de esta variable en la versión de clientes hemos optado por no utilizarlos porque, tal como reconoce la propia Edmondson, no es fácil que los clientes tengan posibilidad de observar las conductas de aprendizaje del equipo.

- *Periódicamente nos tomamos tiempo para pensar maneras de mejorar nuestros procesos de trabajo en equipo.*
- *Este equipo tiende a manejar las diferencias de opinión en privado o aparte, en lugar de abordarlas directamente en grupo.*
- *Los miembros del equipo salen fuera para obtener toda la información que puedan de otros -tales como clientes u otras partes de la organización.*

- *Este equipo busca a menudo información nueva que nos permita acometer cambios importantes.*
- *En este equipo, siempre hay alguien que se asegura de que paremos a reflexionar sobre los procesos de trabajo del equipo.*
- *Las personas de este equipo a menudo hablan abiertamente para poner a prueba las suposiciones que tenemos sobre los asuntos que discutimos.*
- *Invitamos a personas de fuera del equipo a que presenten información o tengan conversaciones con nosotros.*

Para *eficacia del equipo (E)*. En este caso sí que tiene sentido tomar los ítems autoobservados por los miembros del equipo más los de los clientes, pues éstos se presupone que serán buenos jueces de la eficacia del equipo para valorar si están cumpliendo con sus expectativas o satisfaciendo sus necesidades.

Items auto-observados por los miembros del equipo:

- *Recientemente, este equipo parece que ha cedido un poco en su nivel de desempeño y logros.*
- *Aquellos que reciben o utilizan el trabajo que este equipo hace, con frecuencia tienen quejas acerca de nuestro trabajo.*
- *La calidad del trabajo realizado por este equipo está mejorando con el tiempo.*
- *En este equipo ocurren errores graves de calidad.*

- *Otras personas de la compañía que interactúan con este equipo a menudo se quejan acerca de cómo funciona.*

Items observados por los clientes:

- *Este equipo satisface o excede las expectativas de sus clientes.*
- *Este equipo hace un trabajo superior.*
- *En el trabajo de este equipo ocurren a menudo errores graves de calidad.*
- *Este equipo continúa siendo cada vez mejor.*

Ver en anexos una copia del cuestionario completo “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo”, tanto en su versión para los miembros del equipo (Anexo IV), como para los “observadores” o clientes del equipo (Anexo V).

#### *3.4.3. Entrevistas semi-estructuradas*

Durante el proyecto de investigación se realizaron tres entrevistas semi-estructuradas a cada uno de los líderes de los equipos gestores del área de TI de ambas organizaciones.

Los objetivos de estas entrevistas fueron:

- *Primera entrevista- al principio del proyecto:* Lograr el compromiso del líder del equipo con el proyecto y la disposición a involucrar a su equipo en él.

- *Segunda entrevista- antes del workshop:* Conocer al equipo. Principalmente su composición, grupos de interés, propósito y tareas principales, entorno organizativo y reacción a la invitación para participar en el programa.
- *Tercera entrevista -al final del proyecto:* Compartir y conocer su percepción acerca de los resultados del proyecto.

*En la primera entrevista,* el investigador/coach, junto con el contacto que facilitó el acceso al equipo (*gatekeeper*), explica al líder del equipo los objetivos del proyecto de investigación, el proceso de evaluación antes y después del coaching y la intervención de coaching de equipo. Se hace un primer diagnóstico de la disposición del líder del equipo para colaborar en el proyecto y para permitir trabajar con su equipo. Se resuelven dudas y se establece el calendario del proyecto.

*En la segunda entrevista,* el investigador/coach se encuentra solo con el líder del equipo y le hace una serie de preguntas acerca de 1) *El equipo*, como por ejemplo tamaño, una descripción breve de cada uno de los miembros del equipo: funciones, antigüedad en la organización y en el equipo, conocimientos y experiencia, personalidad y sus nombres, 2) *Entorno organizativo*, a qué clientes da servicio y ubicación en el organigrama, 3) *Misión y objetivos* del equipo. Retos del equipo, fortalezas del equipo. 4) *Cómo se organiza* el equipo, frecuencia y tipo de reuniones. Descripción de la vida del equipo. Cómo miden el rendimiento del equipo y 5) *Acciones de desarrollo* del equipo que hayan podido hacer en el pasado.

*En la tercera entrevista*, el investigador/coach se encuentra con el líder del equipo, junto con el contacto que facilitó el acceso a la organización y al equipo, para además de compartir los resultados globales del estudio y de la segunda evaluación post-coaching, preguntarle sobre sus percepciones acerca de los progresos realizados, reacciones de los participantes y de los grupos de interés del equipo. Además, se revisan posibles estrategias que puedan servir al equipo para dar continuidad al proceso de mejora iniciado con el programa.

Los datos recogidos en estas entrevistas se registran en un informe de entrevista para uso del investigador. Ver guiones de las tres entrevistas en Anexos VII, VIII y IX.

#### *3.4.4. Diario de investigación*

El diario de investigación tiene como finalidad principal ayudar al investigador a recoger observaciones directas de los comportamientos del equipo en los diferentes momentos del programa. Por ejemplo en las acciones de intervención, el workshop y las reuniones de seguimiento. Se registran los resultados del trabajo del equipo en el workshop, tales como las conclusiones de algunos de los ejercicios, por ejemplo. “expectativas para el workshop”, “el mejor equipo”, “propósito del equipo”, “guardianes de las fortalezas de positividad del equipo” o el “plan de acción del equipo”.



El diario sirve también para anotar observaciones directas del investigador de cómo se comporta el equipo en el workshop y en las reuniones. Se presta especial atención a las señales de comportamientos relacionados con la seguridad psicológica y las conductas de aprendizaje del equipo. También se registran las incidencias que tienen lugar en el proceso de implantación del trabajo de campo, como por ejemplo retrasos en las contestaciones a los cuestionarios con relación a las fechas marcadas de cumplimentación.

### *3.5 Descripción de la intervención de coaching de equipos*

La intervención de coaching de equipos se compone de tres sesiones con cada equipo gestor del área de TI que suman conjuntamente un total de 12 horas: un workshop de una jornada de ocho horas de duración y dos reuniones de seguimiento de dos horas separadas en el tiempo. Primero vamos a describir el workshop y a continuación las reuniones de seguimiento. El contenido de las sesiones lógicamente es diferente en cada equipo de las organizaciones “A” y “B”, pero la estructura propuesta a los equipos es prácticamente idéntica.

El workshop supone el lanzamiento del proceso de coaching. Se caracteriza por ser el momento para desvelar progresivamente al equipo los resultados de la evaluación *Team Diagnostic* como herramienta para generar conversaciones relevantes y concienciar al

equipo sobre sus fortalezas y áreas de atención. Termina con la elaboración por el equipo de un plan de acción de mejoras.

El objetivo principal, tal como se cuenta al equipo al principio de la sesión, es “aumentar la eficacia del equipo a través del análisis de los resultados del *Team Diagnostic* y el desarrollo de estrategias de aprendizaje de equipo”. Como objetivos secundarios se plantea:

- Aflorar fortalezas y oportunidades para el desempeño del equipo
- Desarrollar un diálogo que mejore el trabajo de equipo
- Crear un plan de acción para que el equipo sea aún más eficaz

La sesión se estructura en cuatro bloques, dos por la mañana y dos por la tarde. Ver modelo de agenda del coach en Figura 16.

Sección	Tiempo	Quién	Bloque	Tema	Duración	
1	9:30	FC	<b>Introducción Workshop</b>	▪ Ana da bienvenida al equipo y explica importancia	5 min	45 min
					10 min	
	9:45			▪ FC: Objetivos, agenda, hoja de ruta y rol coaches	30 min	
				▪ Presentación miembros equipo		
2	10:15	FC	<b>Equipo 10</b>	▪ Ejercicio 1: Equipo 10	45 min	1:15 h.
	11:00			▪ Alianza acuerdos equipo	15 min	
	11:15			▪ Encuesta aprendizaje equipo	15 min	
	11:30		<i>Break</i>		30 min	30 min
3	12:00	FC	<b>Modelo Team diagnostic</b>	▪ Ejercicio 2: Cuadrantes	30 min	2h.
				▪ Resultados 1: la huella		
	12:30			▪ Ejercicio 3: Rueda positividad	30 min	
	13:00			▪ Resultados 2: diagrama polar y gráfico barras	30 min.	
	13:30			▪ Ejercicio 4: toxinas equipo	30 min	
	14:00		<i>Comida</i>		1 h.	

Figura 16. Agenda workshop coaching de equipos

*El primer bloque* es la introducción. Se presenta la sesión, se explica el proyecto de investigación y se invita a los participantes a presentarse con un ejercicio de generación de confianza. Recordemos la base de la pirámide de las cinco disfunciones de los equipos referida a la confianza (Lencioni, 2005). También se dedica un tiempo a esclarecer el rol del coach de equipo, como diferente del rol de instructor, facilitador o consultor.

*El segundo bloque* se denomina “equipo 10”. Incluye un ejercicio con el mismo nombre que consiste en pedir a los participantes que recuerden un equipo ideal en el que hayan participado y anoten las características que lo describan. Se invita a cada participante a contrastar su lista con la de otros dos participantes, a través de una simulación de entrevista periodística. A continuación se pone en común. El coach va agrupando las respuestas en dos listas provisionales de positividad y productividad que ayudan a aproximarse a estos conceptos. El propósito del ejercicio es doble: 1) empezar positivamente y 2) constatar que se sabe lo que implica un equipo eficaz y que en el grupo hay conocimiento aplicable para que el equipo trabaje sobre sus procesos y mejore su funcionamiento.

Una vez el equipo ha realizado este ejercicio, como primer rodaje al comienzo de la sesión, se propone al equipo que llegue a unos acuerdos sobre principios que quieren respetar para tener la mayor calidad posible en sus relaciones en la sesión, para que sea lo más productiva posible. Después de discutir los acuerdos y escribirlos en el *flip-chart*, se provoca una conversación acerca de qué harán para que se respeten los acuerdos. Se les pregunta “¿qué vais a hacer la primera vez que no se respete un acuerdo?”, de este modo se les concientia de que es fácil hacer una lista de acuerdos pero que el reto es respetar las promesas. Concienciarles de que se podrían saltar las reglas pero todo el equipo es responsable. Las estrategias que los equipos eligen en este punto varían, pero es una ocasión idónea para constatar que son capaces de superar pequeñas diferencias de

opinión, de crear algo conjuntamente y de hacerse responsables unos a otros.

“Ascendemos” por la pirámide de Lencioni (2005): conflicto, compromiso y responsabilidades.

Desde este momento empiezan a surgir ideas que el equipo considera merecen ser tenidas en cuenta más allá de la sesión. Se propone al equipo registrar estas ideas utilizando “*el almacén de ideas para el plan de acción*”, un cartel visible en la sala que pueden ir completando a voluntad durante la jornada.

*El tercer bloque* titulado “Modelo *Team Diagnostic*” está dedicado a empezar a revelar los resultados de la encuesta online realizada por los participantes previa al workshop. Antes, se explica básicamente el modelo de los siete procesos de productividad y los siete de positividad. Se les hace experimentarlo “físicamente”, con el ejercicio de “los cuadrantes” moviéndoles por los cuadrantes que resultan de pintar en el suelo un eje vertical de alta positividad –baja positividad y un eje horizontal de baja productividad a la izquierda a alta productividad a la derecha. Se les hace preguntas tanto racionales como emocionales y se les sugiere una sencilla tarea para que dramaticen cómo un equipo de esas características la resolvería. Se reconoce que casi todos los equipos pueden en algún momento estar más en un cuadrante que en otro y que el óptimo al que aspirar sería el de *alta productividad-alta positividad*.

A continuación se desvela la “*huella del equipo*” que es la representación de alto nivel de los resultados del equipo en la encuesta: una figura, normalmente un rectángulo, que

muestra la posición del equipo en la matriz de los cuatro cuadrantes. Los lados de la huella se forman con las puntuaciones más bajas y más altas de las respuestas agregadas del equipo por ítem en cada dimensión, positividad y productividad. Se les invita a comentar qué les parece su huella de equipo. Aquí surgen las primeras valoraciones de cómo el equipo se ve a sí mismo y a qué lo atribuyen. Por la experiencia de *Team Coaching International*, sólo un 10% de los equipos se ven a sí mismos como de alto rendimiento por los resultados de las evaluaciones iniciales antes del coaching.

Después se realiza el ejercicio de “*la rueda de la positividad*”. Se hace pasear literalmente a los participantes sobre una rueda pintada en el suelo cuyos sectores tienen un cartel con el nombre de cada factor de positividad (confianza, comunicación, interacción constructiva, camaradería, valorar la diversidad, respeto y optimismo). Se les invita a descubrir qué significan para ellos dentro del equipo y a elegir uno. Se le pide a cada uno que explique por qué lo ha elegido. Luego se coloca en el centro del círculo un letrero con un reto del equipo (predeterminado con el líder del equipo) del tipo “cumplir con las fechas topes” o “crear el plan estratégico del próximo año”. Se anima a cada uno a expresar cómo ve ese desafío desde el factor de positividad que ha elegido. Por último, se pide a cada uno que escoja un factor de positividad definitivo para ser el portavoz, guardián o vigilante de ese factor en representación del equipo. Se le anima a que exprese en voz alta su aportación desde ese rol, completando la frase “*Con respecto a esta cualidad en nuestro equipo, podéis contar conmigo para...*”. Finalmente, se le recuerda

al equipo si desea registrar algún compromiso en el “*almacén de ideas para el plan de acción*”.

La siguiente actividad es presentar la segunda “capa” de resultados del *Team Diagnostic*, que consiste en mostrar resultados más detallados a través del diagrama polar y el gráfico de barras. Estos gráficos muestran las puntuaciones promedio agregadas para cada uno de los catorce procesos del equipo. El equipo es capaz de deducir en términos relativos dónde están sus fortalezas, aunque la atención de los participantes en un primer momento suele desplazarse hacia las áreas débiles. Por eso, se introduce el concepto de construir sobre las fortalezas, más que sólo fijarse en debilidades, como estrategia más efectiva para impulsar las mejoras del equipo, sin descuidar las posibles áreas de atención.

Por último, dentro de este bloque, se propone al equipo trabajar con el “*modelo de las cuatro toxinas del equipo*” (también denominado *los cuatro jinetes del apocalipsis*) basado en el trabajo sobre relaciones de Gottman (2002). Se explica que tanto las personas como los equipos tienen en algún momento comportamientos nocivos para la comunicación, que puntualmente no tienen importancia, pero que si se enquistan en el tiempo pueden deteriorar seriamente las relaciones. El ejercicio sirve para concienciar, primero individualmente, de cuáles son los comportamientos nocivos más habituales de cada uno y, a continuación, los que más se manifiestan en el equipo. Después se

identifican “antídotos” para combatir esos comportamientos negativos. Las cuatro toxinas del equipo son:

1. *Culpabilizar/criticar*: atacar a la persona en vez de su comportamiento.
2. *Estar a la defensiva*: rechazo a aceptar (parte de) la responsabilidad.
3. *Menospreciar*: incluye el desdén, el sarcasmo, la humillación, el cinismo y el insulto.
4. *Ignorar*: incluye el corte de comunicación, el trato de silencio, la retirada o aislamiento y el rechazo al compromiso.

*El cuarto bloque* denominado “Plan de acción del equipo” incluye también varias actividades. Se empieza presentando la tercera capa de resultados del *Team Diagnostic*, que tiene tres partes: 1) las puntuaciones por ítem más altas y bajas dentro de cada proceso de productividad y positividad, 2) los ítems donde ha habido mayor y menor acuerdo entre los miembros del equipo y 3) los comentarios a las preguntas abiertas. Al ser mucha información para analizar, se propone dividir al equipo en tres subgrupos para examinar en profundidad cada uno de estos elementos de resultados en representación del equipo y más tarde presentar sus conclusiones a todo el equipo para discusión conjunta. Esta actividad permite dividir y delegar tareas y responsabilidades dentro del equipo y trabajar por el bien colectivo, reflejando la dinámica habitual de los equipos de trabajo cuando se asignan trabajos a subcomisiones o parejas.



El siguiente ejercicio es el “*propósito del equipo*”. Este ejercicio es sugerido por casi todos los modelos de coaching de equipos. Uno que lo respalda especialmente es Hawkins (2014). Aunque el equipo reciba unos objetivos o “comisión” de la organización a la que pertenece, o de los grupos de interés (*team’s stakeholders*), ve necesario que el equipo articule internamente su razón de ser como equipo para lograr el mayor alineamiento y compromiso posible de todos los miembros del equipo. En el workshop se pide al equipo construir una frase potente y breve de su propósito de equipo. Se configura un círculo próximo con las sillas donde están sentados los participantes, en el que se deja una vacía, que será la “voz del equipo”. Cuando uno se sienta en ella habla en nombre de la voz del equipo. Se empieza pidiendo a cada uno, sin orden, que complete la frase “*Estoy aquí para...*”. Cuando el equipo empieza a oír puntos de vista comunes, un miembro del equipo que se siente preparado se sienta en la silla de la “voz del equipo” y completa la frase “*Estamos aquí para...*” y vuelve a su sitio. Los demás discuten, “*Lo que me gusta de la frase es...*” o “*Lo que creo que falta es...*” hasta que son capaces de elaborar en el *flip-chart* una frase con la que todos se sienten suficientemente cómodos. Se insiste en que no tiene que ser perfecta y que es una frase para el equipo, no para “el mundo”. En ambos casos se han sentido tan satisfechos con la frase construida que han decidido incluirla en sus presentaciones departamentales de la intranet.

La última actividad fundamental del workshop es la preparación conjunta de un plan de acción del equipo. Para ello se les propone un formato sencillo de tres columnas donde

se les anima a enfocarse en tres áreas como mucho. Las tres columnas son: desafíos del equipo, acciones/cambios y resultados de la acción. Ver Figura 17.

### Ejercicio: Plan acción del equipo

Desafíos del equipo (Identificados a través de los ejercicios de equipo y del Team Diagnostic)	Acciones/Cambios (Planificados para implantar en función de los desafíos. Han de ser específicos.	Resultados de las acciones (Cómo saber que las acciones han tenido un impacto. ¿Qué será diferente?)
1	1	1
2	2	2
3	3	3

Figura 17. Formato de plan de acción del equipo

Se les pide una copia de este plan, una vez pasado a limpio por un miembro del equipo, para formalizar este paso y para ayudar a facilitar el seguimiento en las sesiones de coaching posteriores.

Se finaliza el workshop con una ronda de reconocimientos e impresiones sobre el workshop, así como explicación de los siguientes pasos: las reuniones de seguimiento de dos horas y la segunda administración de las evaluaciones del equipo.

*Las reuniones de seguimiento.* Después del workshop de lanzamiento del proceso de coaching de equipos se tienen dos reuniones de seguimiento con los equipos gestores del área de TI de dos horas de duración cada una. Estas reuniones se celebran con un intervalo de 2-3 semanas aproximadamente después del workshop y entre reuniones. Estos intervalos de tiempo tienen la finalidad de dar la oportunidad al equipo de aplicar conscientemente acciones de mejora de acuerdo con los compromisos e ideas generados en el workshop y principalmente registrados en el plan de acción del equipo.

En las reuniones de seguimiento el objetivo es doble: 1) hacer coaching al equipo “en-el-momento” es decir mientras el equipo está trabajando en sus tareas, y 2) comprobar el progreso en la implantación del plan de mejoras del equipo que elaboraron conjuntamente al final del workshop. Por ello, se sugiere al equipo que se estructure la sesión en dos partes, aproximadamente una primera hora para que trabajen en una tarea habitual del equipo, mientras el coach observa y da puntualmente feedback al equipo con ánimo de mejorar sus procesos y una segunda hora para que el equipo revise el progreso con la implantación del plan de acción.

Hasta aquí en este capítulo tres sobre “método” hemos descrito el plan de investigación, su entorno y participantes, el procedimiento seguido a través de cinco fases, las medidas y los instrumentos de recogida de datos y hemos descrito la intervención de coaching de equipos. A continuación, en el capítulo cuatro mostraremos los resultados obtenidos en ambas organizaciones “A” y “B”, haciendo un análisis y

discusión de los datos, así como las limitaciones de este estudio y sugerencias para investigaciones futuras.

## 4. Resultados

### 4.1 Análisis de datos

Analizamos los datos en cuatro fases. En la *primera* nos fijamos en los datos cuantitativos que proporcionan las puntuaciones obtenidas en los dos cuestionarios por cada uno de los equipos. En la *segunda* mostramos una tabla de correlaciones entre las variables estudiadas. En la *tercera* comprobamos si las evidencias obtenidas apoyan las hipótesis formuladas. Finalmente, en la *cuarta* mostraremos un análisis cualitativo.

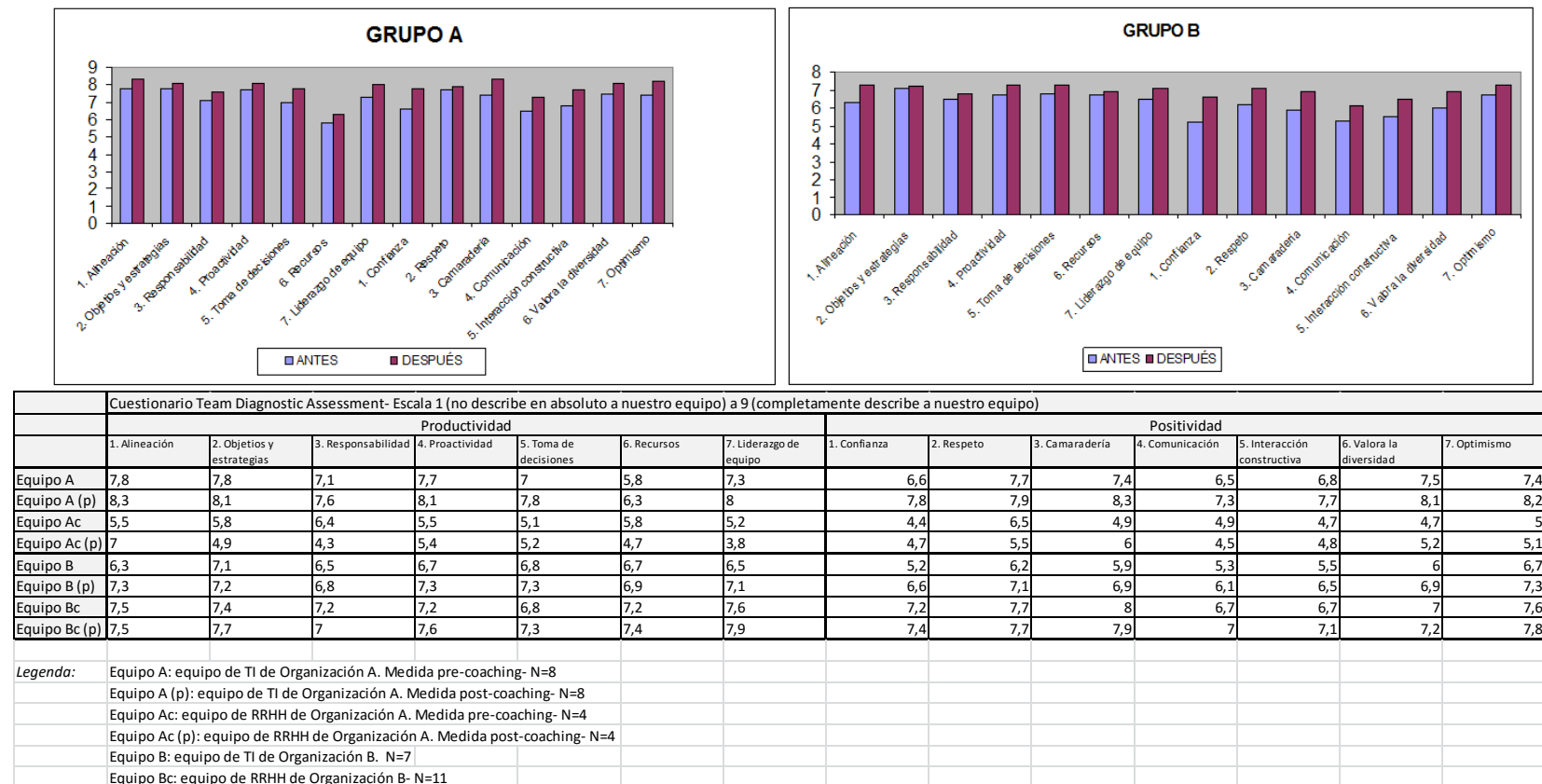
#### *Primera fase de análisis. Datos cuantitativos de los cuestionarios.*

La tasa de respuesta conjunta para ambas encuestas pre y post en los cuatro equipos, fue del 97%. De los 140 cuestionarios enviados, se recibieron 136 cumplimentados. Hubo cuatro sin contestar, uno de un miembro de un equipo en la evaluación post del *Team Diagnostic* y tres de clientes de los equipos en evaluaciones pre y post del cuestionario Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo.

Respecto al cuestionario *Team Diagnostic* con el que tratamos de observar la mejora acontecida en determinados *procesos* del equipo (P) como consecuencia de la intervención del coaching de equipos (C) mostramos en la Figura 18 un gráfico de barras resumen de las puntuaciones medias directas obtenidas por los equipos TI de ambas organizaciones A y B antes y después de recibir el coaching de equipos. Se muestra la

---

evolución de las medias obtenidas por cada equipo en cada una de las catorce variables que mide el cuestionario. Del gráfico se desprende que los catorce procesos mejoran en ambos equipos. Más adelante analizamos la significación estadística de estos aumentos. Debajo, en la tabla, se muestran las puntuaciones medias por factor obtenidas por los cuatro equipos. Se codifican los grupos con “(p)” para señalar las mediciones “post-coaching”, equipos A(p) y B(p). Se incluyen los que actúan como grupos de cuasi control, que no reciben la intervención de coaching de equipos, los equipos de RRHH de las respectivas organizaciones, codificados como Ac y Bc. En ellos, como se puede observar, las variaciones son más dispares, unas medidas aumentan, otras siguen igual y otras disminuyen, como era esperable.

Figura 18. Resultados *Team Diagnostic* antes y después de intervención de coaching

Antes de analizar la significación estadística de las diferencias de medias, comprobamos la consistencia interna de las escalas utilizadas con el alpha de Cronbach resultante en las muestras del estudio. Ver Tabla 11.

Tabla 11. Análisis de consistencia interna de las escalas con alpha de Cronbach

Productividad (1-7) todos los grupos

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,949	,956	7

Positividad (8-14) todos los grupos

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,983	,988	7

Seguridad psicológica- 18-24

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,459	,425	7

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ítem18	24,6154	18,756	,676	,666	,189
ítem19	22,7692	21,526	,323	,494	,362
ítem20	24,9231	22,744	,235	,726	,411
ítem21	23,0769	26,910	,114	,469	,459
ítem22	25,0769	22,077	,295	,721	,378
ítem23	22,8462	23,641	,128	,459	,473
ítem24	21,9231	31,244	-,217	,386	,568

Conductas de aprendizaje en el equipo 25-31

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,644	,626	7

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item25	29,2500	17,972	,689	,796	,462
Item26	28,7857	37,212	-,369	,243	,785
Item27	27,9643	31,962	-,009	,524	,686
Item28	28,1786	27,634	,565	,620	,586
Item29	29,1429	19,460	,758	,813	,452
Item30	29,3929	21,358	,551	,584	,533
Item31	28,7143	23,767	,523	,525	,555

Eficacia de equipo 32-36/8-11

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,427	,251	9

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item32	30,1333	31,410	,051	,599	,441
Item33	28,8667	28,552	,103	,610	,435
Item34	27,0667	35,210	-,188	,600	,508
Item35	30,0667	30,638	,115	,668	,419
Item36	29,6667	33,381	-,112	,739	,515
Item8_clientes	28,0000	18,857	,782	,966	,054
Item9_clientes	27,3333	24,095	,727	,865	,209
Item10_clientes	30,4667	38,410	-,534	,782	,532
Item11_clientes	28,1333	18,410	,572	,909	,132



El cuestionario Team Diagnostic muestra una alta consistencia interna tanto en la escala de *productividad* ( $\alpha=.94$ ) como en la escala de *positividad* ( $\alpha=.98$ ). En las escalas incluidas en el cuestionario de “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje de equipo” nos encontramos con resultados diversos que nos sugieren un mayor análisis eliminando algún ítem para observar su efecto. Por ejemplo, en la escala de *conductas de aprendizaje* ( $\alpha=.64$ ) que está cerca del 0,70 aceptable, al quitar el ítem 26 se obtendría un ,78. Al revisar ese ítem (sobre gestión de diferencias de opinión fuera o dentro del grupo) reconocemos que puede contener alguna ambigüedad que podría ser revisada en futuras aplicaciones. En la escala de *seguridad psicológica* ( $\alpha=.45$ ) quitando el ítem 24 se alcanza un alpha de 0,56. En este ítem nos encontramos con una redacción que pensamos puede inducir a confusión al preguntar sobre el uso de habilidades “únicas” en el equipo. Finalmente, la escala sobre *eficacia* del equipo ( $\alpha=.42$ ) también nos invita a analizar el resultado eliminando individualmente cada uno de los ítems. Recordemos que en la aplicación de original de Edmondson esta subescala obtuvo el alpha más bajo ( $\alpha=.63$ ). Exploramos eliminando por separado cada uno de los ítems 34, 36 ó 10 y se obtienen alphas de  $>.5$  pero aún por debajo del recomendado. Las redacciones de estos tres ítems no parecen ofrecer ambigüedad. En conjunto, a la luz de estos datos concluimos que para esta muestra observamos una consistencia alta en el primer cuestionario y solo moderada en el segundo.

Para valorar si la diferencia de la medias obtenidas en cada escala, antes y después de la intervención de coaching para cada equipo es estadísticamente significativa utilizamos una prueba *t-de student* para muestras relacionadas por tratarse de muestras pequeñas (Sánchez-Carrión, 2005).

Dado que las pruebas t-de student para muestras relacionadas han de basarse en la normalidad de las poblaciones, antes realizamos una prueba K-S de bondad de ajuste (Kolmogorov-Smirnov) para confirmar la hipótesis de normalidad de la muestra. Ver Tabla 12.

Tabla 12. Prueba K-S de bondad de ajuste para confirmar la normalidad de la muestra

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra									
		Productividad Grupo A	Productividad Grupo A_p	Productividad Grupo B	Productividad Grupo B_p	Positividad Grupo A	Positividad Grupo A_p	Positividad Grupo B	Positividad Grupo B_p
N		7	7	7	7	7	7	7	7
Parámetros normales(a,b)	Media	7,2143	7,7429	6,6571	7,1286	7,1286	7,9000	5,8286	6,7714
	Desviación típica	,70576	,67542	,25728	,20587	,48206	,34157	,53452	,40297
Diferencias más extremas	Absoluta	,238	,273	,158	,226	,285	,149	,159	,197
	Positiva	,203	,205	,158	,203	,181	,121	,159	,095
	Negativa	-,238	-,273	-,138	-,226	-,285	-,149	-,125	-,197
Z de Kolmogorov-Smirnov		,629	,723	,418	,598	,753	,395	,421	,520
Sig. asintót. (bilateral)		,823	,672	,995	,867	,622	,998	,994	,950

a La distribución de contraste es la Normal.  
b Se han calculado a partir de los datos.

Se constata que a un nivel de significación de un 5% se confirma la hipótesis de normalidad (todos los valores  $p > 0,05$ ) en todos los casos. Por lo tanto, podemos aplicar la prueba t de student para comparar medias en caso de muestras relacionadas.

Comenzamos aplicando la prueba t de student a cada uno de los grupos (A, B, Ac y Bc) para los procesos del equipo. En todo este análisis utilizaremos un nivel de error de 5%. Ver Tabla 13.

Tabla 13. Análisis *t de student* de los procesos de equipo**Grupo A (Productividad + Positividad)****Estadísticos de muestras relacionadas**

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1 grupo A	7,1714	14	,58234	,15564
grupo A	7,8214	14	,52062	,13914

**Prueba de muestras relacionadas**

		Diferencias relacionadas							Sig. (bilateral)	
			Desviación tip.	Error tip. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia					
					Superior	Inferior				
Par 1	grupo A - grupo A	-,65000	,27104	,07244	-,80649	-,49351	-8,973	13	,000	

**Grupo B (Productividad + Positividad)****Estadísticos de muestras relacionadas**

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1 grupo B	6,2429	14	,58928	,15749
grupo B	6,9500	14	,35895	,09593

**Prueba de muestras relacionadas**

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error tít. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia					
					Superior	Inferior				
Par 1	grupo B - grupo B	-,70714	,36048	,09634	-,91528	-,49901	-7,340	13	,000	

**Grupo Ac (Productividad + Positividad)****Estadísticos de muestras relacionadas**

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
AcProductividad_Positividad	6,3786	14	1,55918	,41671
AcProductividad_Positividad_p	5,0786	14	,77577	,20733

**Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia			Media	Desviación típ.
				Inferior	Superior	Inferior		
AcProductividad_Positividad - AcProductividad_Positividad_p	1,30000	1,66733	,44561	,33731	2,26269	2,917	13	,012

**Grupo Bc (Productividad + Positividad)****Estadísticos de muestras relacionadas**

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
BcProductividad_Positividad	7,2714	14	,38914	,10400
BcProductividad_Positividad_p	7,4643	14	,31527	,08426

**Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)	
		Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia					
				Superior	Inferior				
BcProductividad_Positividad - BcProductividad_Positividad_p	- ,19286	,20178	,05393	-,30936	-,07635	-3,576	13		,003

Como reflejan los datos, tanto para el equipo A como para el equipo B con  $p=0$  se puede concluir a un 5% de significación que la diferencia de medias de respuesta es estadísticamente significativa. La media de respuestas después de la intervención de coaching es superior a la media antes de la intervención, tal como nos indican los intervalos de confianza obtenidos al 95%, por lo tanto hay evidencia suficiente para afirmar que la intervención de coaching ha tenido un efecto positivo en los procesos del equipo medidos por el *Team Diagnostic*.

Con respecto a los equipos de cuasi control, en el caso del equipo Ac, aunque la diferencia de respuestas medias es significativa, no lo es en la dirección de los equipos cuasi-experimentales. La media obtenida después de la intervención es menor que la de antes de la intervención, diferencia que no podemos atribuir a la ausencia de la intervención sino a variables ajenas al estudio. En el caso del equipo Bc, con un  $p=0.003$  sí que se ha producido un aumento ligero de las medias de respuesta, pero solo atribuible a variables ajenas a la no intervención.

Presentamos a continuación otro análisis adicional de los resultados obtenidos respecto a los procesos del equipo. Los autores del *Team Diagnostic* tienden a valorar la eficacia de su modelo utilizando varios *benchmarks* derivados de los registros de su base de datos. Uno de ellos consiste en comparar la *mejora en los procesos de productividad y positividad en términos porcentuales* al comparar medidas antes y después de un proceso de coaching. Analizando una muestra de 200 equipos, comprendiendo más de 2000

miembros de equipos, concluyen que como promedio mejoran un 18% en factores de productividad y un 19% en factores de positividad. En nuestros equipos estos datos quedan por debajo de esas cifras, aunque el equipo B se acerca al obtener una mejora del 16% en positividad versus 19% del benchmark. Sí se observa, en cambio, una diferencia importante al comparar las variaciones en términos porcentuales obtenidas por los equipos cuasi experimentales (TI) y los de cuasi control (RRHH). Ver Tabla 14.

Tabla 14. Variaciones porcentuales en los procesos de equipo

Variaciones porcentuales		
	Productividad	Positividad
Equipo A	7%	11%
Equipo B	7%	16%
Equipo Ac	-10%	2%
Equipo Bc	3%	2%

Otro *benchmark* que proponen los autores del *Team Diagnostic* es la calificación como *equipo de alto rendimiento* (alta productividad-alta positividad) si se cumplen dos condiciones: 1) Puntuaciones medias en productividad y positividad iguales o mayores a 6,5 –sobre escala 1 a 9; y 2) Ninguno de los 80 ítems por debajo de 4,5.

Podemos ver en la Tabla 15 cómo se sitúan las mediciones de nuestros equipos antes y después del coaching. Siguiendo estos parámetros el equipo B se habría convertido en

---

equipo de alto rendimiento tras recibir el coaching. El equipo A no ha llegado aunque se ha aproximado: se cumple la primera condición pero no la segunda porque la puntuación más baja en un ítem fue de 3,4, por debajo del umbral 4,5. Curiosamente, también obtendría esta calificación el equipo de cuasi control Bc en la medida “post”, sin haber recibido la intervención. En este caso su situación de partida era ya muy cercana a serlo al solo incumplir la condición segunda, un ítem en 4,3 por debajo del 4,5 requerido. Por otro lado, según los análisis de la base de datos de clientes del *Team Diagnostic* solo un 10% de los equipos se califica a sí mismos como de alto rendimiento en la evaluación inicial –antes del coaching- dato que se confirma en nuestro caso en el que ninguno de los cuatro lo hace, aunque uno de ellos está cerca, el equipo Bc como hemos dicho. También se infiere del análisis de la base de datos de clientes del *Team Diagnostic* que un 30% de los equipos alcanzan el alto rendimiento después del coaching. Uno de nuestros dos equipos, el B, que recibe el coaching sí alcanza esa categoría que antes no disfrutaba.



Tabla 15. Calificación como equipo de alto rendimiento según modelo *Team**Diagnostic*

Calificación como equipo de alto rendimiento						
	Medida pre			Medida post		
	Productividad	Positividad	Ítem menor	Productividad	Positividad	Ítem menor
Equipo A	7,21	7,13	2,8	7,74	7,90	3,4
Equipo B	6,66	5,83	3,9	7,13	6,77	5,1
Equipo Ac	5,61	5,01	2	5,04	5,11	1,7
Equipo Bc	7,27	7,27	4,3	7,49	7,44	5,5

Otro registro *benchmark* de la muestra del *Team Diagnostic* son las puntuaciones medias para los 200 equipos de la muestra: 5,3 en productividad y 5,0 en positividad. Los dos equipos que nos interesan, el A y el B, partían antes del coaching de puntuaciones más altas que esos promedios, exactamente entre 0,83 y 2,13 puntos porcentuales más. Al término del coaching se convertirán en diferencias de 1,77 y 2,90 puntos porcentuales por encima. Esto se puede interpretar como que los equipos A y B, junto con el Bc, obtienen valoraciones de sus procesos mejores que los de la muestra analizada de la base de datos del *Team Diagnostic*, mientras que el equipo Ac estaría en la media.

A continuación mostramos los datos obtenidos con el cuestionario de “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje en el equipo”. En este caso se obtienen puntuaciones por cada variable de la encuesta para cada uno de los miembros del equipo, que se agregan para obtener las medias en cada variable por cada equipo. El cuestionario

mide 11 variables, entre las que figuran las tres variables dependientes que interesan a nuestro estudio: *seguridad psicológica del equipo*, *conductas de aprendizaje de equipo* y *eficacia de equipo*. Las variables de seguridad psicológica y de conductas de aprendizaje se miden solo a través de autovaloraciones por los miembros de los equipos. La eficacia del equipo se mide tanto a través de autovaloración por miembros del equipo como a través de clientes del equipo.

Aplicamos por tanto de nuevo la prueba *t de student* para muestras relacionadas para valorar si la diferencia de las medias obtenidas en cada una de las tres variables para cada grupo antes y después de la intervención de coaching es estadísticamente significativa. Vamos a analizar cada una de las tres variables en este orden: seguridad psicológica en el equipo, conductas de aprendizaje en el equipo y por último eficacia del equipo. Ver Tabla 16 para *seguridad psicológica en el equipo*.

Tabla 16. Análisis *t de student* de seguridad psicológica en el equipo**Grupo A (Seguridad psicológica en el equipo)****Estadísticos de muestras relacionadas**

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	grupo A	4,0370	54	2,10088	,28589
	grupo A (post)	4,0185	54	2,60254	,35416

**Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Superior	Inferior			
grupo A - grupo A (post)	,01852	2,40668	,32751	-,63838	,67542	,057	53	,955

**Grupo B (Seguridad psicológica en el equipo)****Estadísticos de muestras relacionadas**

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	grupo B	3,9796	49	1,66445	,23778
	grupo B(post)	4,1020	49	2,01293	,28756

**Prueba de muestras relacionadas**

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilat eral)
			Desviación tip.	Error tip. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Superior	Inferior			
Par 1	grupo B - grupo B(post)	-,12245	2,33303	,33329	-,79257	,54768	-,367	48	,715

**Grupo Ac (Seguridad psicológica en el equipo)****Estadísticos de muestras relacionadas**

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	grupo Ac	2,8214	28	1,74385	,32956
	grupo AC(post)	2,8214	28	1,72248	,32552

**Prueba de muestras relacionadas**

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Superior	Inferior			
Par 1	grupo Ac - grupo AC(post)	,00000	1,05409	,19920	-,40873	,40873	,000	27	1,000

**Grupo Bc (Seguridad psicológica en el equipo)****Estadísticos de muestras relacionadas**

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	grupo Bc	3,9079	76	2,00118	,22955
	grupo Bc(post)	3,8684	76	2,24108	,25707

**Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Superior	Inferior			
Par 1 grupo Bc - grupo Bc(post)	,03947	2,06843	,23727	-,43318	,51213	,166	75	,868

Como se puede observar, en todos los casos se da un valor  $p > 0,05$  por lo que la diferencia de respuestas medias antes y después de la intervención para los equipos A y B no es significativa, por tanto no puede afirmarse que en estos equipos el coaching haya producido una mejora de la seguridad psicológica. En los equipos Ac y Bc en los que no se ha realizado la intervención el valor  $p > 0,05$  nos lleva a concluir que tampoco hay diferencias en sus respuestas como era esperable.

A continuación observamos el comportamiento de la variable *conductas de aprendizaje en el equipo* en la Tabla 17.

Tabla 17. Análisis t de student de conductas de aprendizaje del equipo

**Grupo A (Conductas de aprendizaje en el equipo)****Estadísticos de muestras relacionadas**

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1 grupo A	5,1091	55	1,38340	,18654
grupo A (post)	5,6000	55	1,18008	,15912

**Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación tip.	Error tip. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Superior	Inferior			
grupo A - grupo A (post)	-,49091	1,63155	,22000	-,93198	-,04984	-2,231	54	,030

**Grupo B (Conductas de aprendizaje en el equipo)****Estadísticos de muestras relacionadas**

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1 grupo B	4,6667	48	1,13613	,16399
grupo B(post)	4,5000	48	1,27162	,18354

**Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilat eral)
	Media	Desviación tip.	Error tip. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Superior	Inferior			
Par 1 grupo B - grupo B(post)	,16667	1,89437	,27343	-,38340	,71674	,610	47	,545

**Grupo Ac (Conductas de aprendizaje en el equipo)****Estadísticos de muestras relacionadas**

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	grupo Ac	3,7143	28	2,12319	,40125
	grupo Ac(post)	3,5714	28	2,04448	,38637

**Prueba de muestras relacionadas**

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia			
					Superior    Inferior			
Par 1	grupo Ac - grupo Ac(post)	,14286	,80343	,15183	-,16868    ,45440	,941	27	,355

**Grupo Bc (Conductas de aprendizaje en el equipo)****Estadísticos de muestras relacionadas**

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	grupo Bc	5,0263	76	1,34634	,15444
	grupo Bc(post)	5,1316	76	1,21482	,13935

**Prueba de muestras relacionadas**

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia			
					Superior    Inferior			
	grupo Bc - grupo Bc(post)	-,10526	1,73266	,19875	-,50119    ,29067	-,530	75	,598

Como se puede observar en las tablas anteriores, en el caso del equipo A con un valor  $p < 0,05$  se puede afirmar que la diferencia de respuestas medias antes y después de la intervención es significativa, por tanto puede afirmarse que en este equipo el coaching ha producido una mejora de las conductas de aprendizaje en el equipo. En cambio, en el equipo B con un  $p > 0,05$  no podemos afirmar lo mismo. En los equipos Ac y Bc que no se ha realizado la intervención el valor  $p > 0,05$  nos lleva a concluir que no hay diferencias estadísticamente significativas en sus respuestas como era esperable.

Finalmente la variable de eficacia del equipo, en la Tabla 18.



Tabla 18. Análisis t de student de eficacia del equipo

**Grupo A (Eficacia del equipo- autoobservada + clientes)****Estadísticos de muestras relacionadas**

	Media	N	Desviación tip.	Error típ. de la media
Par 1    eficacia	3,8833	60	2,07562	,26796
eficacia	3,4000	60	2,30842	,29802

**Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación tip.	Error tip. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Superior	Inferior			
eficacia – eficacia p	,48333	1,91773	,24758	-,01207	,97874	1,952	59	,056

**Grupo B (Eficacia del equipo- autoobservada + clientes)****Estadísticos de muestras relacionadas**

	Media	N	Desviación tip.	Error típ. de la media
eficacia	3,6275	51	1,89695	,26563
eficacia	3,1176	51	1,99647	,27956

**Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Superior	Inferior			
eficacia – eficacia p	,50980	1,54107	,21579	,07637	,94324	2,362	50	,022

**Grupo Ac (Eficacia del equipo- autoobservada + clientes)****Estadísticos de muestras relacionadas**

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	eficacia	3,3250	40	1,20655	,19077
	eficacia	3,3500	40	1,00128	,15832

**Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Superior	Inferior			
eficacia – eficacia p	-.02500	,99968	,15806	-,34471	,29471	-,158	39	,875

**Grupo Bc (Eficacia del equipo- autoobservada + clientes)****Estadísticos de muestras relacionadas**

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	eficacia	3,2113	71	2,21627	,26302
	eficacia	3,2676	71	2,26752	,26911

**Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Superior	Inferior			
eficacia – eficacia p	-,05634	1,73935	,20642	-,46804	,35536	-,273	70	,786

Como se puede observar en las tablas anteriores, en el caso del equipo B con un valor  $p < 0,05$  se puede afirmar que la diferencia de respuestas medias antes y después de la intervención es significativa, aunque en la dirección contraria a lo esperado, es decir que las respuestas medias en eficacia de equipos después de la intervención han sido menores que antes de la intervención. Dato que contradice nuestra hipótesis de que el coaching de equipos tendría un impacto positivo en la eficacia del equipo. Por otro lado, en los equipos A, Ac y Bc con  $p > 0,05$  no se puede afirmar que existan diferencias significativas en las respuestas medias, dato esperable para los equipos Ac y Bc, pero no para el equipo A.

Finalmente, realizamos un análisis de la varianza ANOVA (Sánchez-Carrión, 2005) para comprobar si el *tipo de coaching de equipos* -intervención A (reuniones de seguimiento virtuales), intervención B (reuniones de seguimiento presenciales) y no intervención- realizado con cada grupo tiene influencia en las repuestas medias para la variable de *procesos* de equipo. Ver Tabla 19.

Tabla 19. ANOVA influencia del *tipo de coaching* en los procesos del equipo**Prueba ANOVA (después de la intervención) para los 14 factores****Prueba de homogeneidad de varianzas**  
Procesos

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
40,451	2	53	,000

Las varianzas de respuesta por grupo son significativamente distintas.

**ANOVA**  
Procesos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	22,699	2	11,349	11,107	,000
Intra-grupos	54,156	53	1,022		
Total	76,854	55			

El tipo de coaching realizado influye en las respuestas medias al 5% de significación.

**Comparaciones múltiples**  
Variable dependiente: Procesos  
Games-Howell

(I) Coaching	(J) Coaching	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite superior	Límite inferior
no intervención	intervención grupo A	-1,55000(*)	,29003	,000	-2,2570	-,8430
	intervención grupo B	-,67857(*)	,27196	,045	-1,3452	-,0120
intervención grupo A	no intervención	1,55000(*)	,29003	,000	,8430	2,2570
	intervención grupo B	,87143(*)	,16901	,000	,4483	1,2946
intervención grupo B	no intervención	,67857(*)	,27196	,045	,0120	1,3452
	intervención grupo A	-,87143(*)	,16901	,000	-1,2946	-,4483

\* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Se puede afirmar a un 5% de significación mirando los intervalos de confianza al 95% que las respuestas medias en los grupos de no intervención son inferiores a las respuestas del grupo B, y estas, a su vez, son inferiores a las respuestas medias del grupo A.

Se puede concluir que la hipótesis de partida de igualdad de respuestas medias para cada tipo de coaching se rechaza debido a un valor  $p < 0,05$ . Es decir, el tipo de coaching tiene influencia en las respuestas medias. Si además analizamos los intervalos de confianza al 95%, observamos que las respuestas medias del equipo B son significativamente superiores a las del equipo A y éstas a su vez superiores a las de los

equipos de cuasi control que no reciben la intervención. En consecuencia, se puede concluir que la intervención más efectiva ha sido la realizada al equipo B (con reuniones de seguimiento presenciales).

*Segunda fase de análisis. Correlaciones entre las variables estudiadas*

A continuación se realiza un análisis descriptivo de las variables estudiadas en nuestro diseño de investigación mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Ver Tabla 20. En aquellas variables señaladas con (\*) y (\*\*) obtenemos unas correlaciones significativamente altas al 1% y al 5% respectivamente. Este análisis nos permite afirmar que la hipótesis 3 sobre la relación entre procesos de equipo y eficacia de equipo ( $r = -0,83$ ) no se confirma.

Tabla 20. Tabla de correlaciones entre las variables estudiadas

	Medias	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Procesos	5,2	0,8	1											
2. Apoyo contexto organizacional	4,4	0,8	,823(*)	1										
3. Diseño tarea	4,6	0,7	,903(**)	,680	1									
4. Dirección clara	5,0	1,1	,960(**)	,894(**)	,914(**)	1								
5. Composición del equipo	4,3	1,0	,869(**)	,941(**)	,765(*)	,943(**)	1							
6. Autoeficacia del equipo	4,8	1,4	,887(**)	,856(**)	,852(**)	,954(**)	,966(**)	1						
7. Seguridad psicológica del equipo	3,7	0,6	,877(**)	,974(**)	,802(*)	,961(**)	,976(**)	,936(**)	1					
8. Conductas de aprendizaje del equipo	4,7	0,7	,975(**)	,811(*)	,889(**)	,952(**)	,837(**)	,874(**)	,868(**)	1				
9. Eficacia del equipo	3,2	0,6	-,830(*)	-,726(*)	-,859(**)	-,865(**)	-,875(**)	-,913(**)	-,825(*)	-,737(*)	1			
10. Motivación interna	6,2	0,3	-,011	,000	,046	-,033	-,219	-,316	-,045	,009	,287	1		
11. Implicación con el trabajo	4,3	1,1	,662	,866(**)	,613	,814(*)	,874(**)	,785(*)	,895(**)	,637	-,696	,041	1	
12. Liderazgo de equipo	5,5	1,5	,970(**)	,908(**)	,870(**)	,983(**)	,920(**)	,917(**)	,947(**)	,979(**)	-,786(*)	,008	,759(*)	1

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

A continuación, como análisis complementario, analizamos en la siguiente Tabla 21 la correlación existente entre tres variables del *Team Diagnostic* y tres de las variables incluidas en el cuestionario de “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo” que inicialmente habíamos considerado semejantes.

Tabla 21. Correlación entre variables semejantes de los dos cuestionarios

	Medias	SD	Clear direction	Team efficacy	Team leadership	Objetivos y estrategias	Liderazgo de equipo	Optimismo
Clear direction	5,0	1,1	1					
Team efficacy	4,8	1,4	,954(**)	1				
Team leadership	5,5	1,5	,983(**)	,917(**)	1			
Objetivos y estrategias	5,4	0,9	,964(**)	,894(**)	,974(**)	1		
Liderazgo de equipo	5,2	1,1	,954(**)	,912(**)	,952(**)	,985(**)	1	
Optimismo	5,4	0,9	,978(**)	,925(**)	,979(**)	,954(**)	,961(**)	1

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En todos los casos se obtienen altas correlaciones – *dirección clara/objetivos y estrategias* ( $r=0,96$ ), *autoeficacia/optimismo* ( $r=0,92$ ) y *team leadership/liderazgo de equipo* ( $r=0,95$ ) lo que nos permite inferir que estas tres variables que son medidas con los dos cuestionarios son semejantes.

### *Tercera fase de análisis. Análisis cualitativo*

Se han recogido datos cualitativos a través de: 1) las entrevistas semi-estructuradas a los líderes de los equipos del área de TI, ver guías de estas entrevistas en Anexos VII-IX, 2) las respuestas a las preguntas abiertas del cuestionario *Team Diagnostic*, ver en Tabla 10, 3) los registros de los equipos y de los coaches durante la intervención de coaching de equipos y 4) el diario de investigación.

Se ha seguido un proceso de compilar, seleccionar y codificar la abundante información recogida a través de estos medios. Para crear la estructura de códigos hemos combinado dos procedimientos: la creación de una lista inicial de códigos y la codificación inductiva (Miles y Huberman, 1994). Finalmente hemos creado ocho categorías de análisis, que hemos agrupado a través de una secuencia de cuatro etapas:

- Estado actual del equipo (antes del coaching)
  - Qué está funcionando
  - Fortalezas
- Estado deseado del equipo (antes y durante el coaching)
  - Desafíos
  - Prioridades
- Estrategias de mejora (durante el coaching)
  - Apoyos
  - Plan de acción
- Resultados obtenidos (después del coaching)
  - Resultados
  - Experiencia

En la Figura 19 podemos ver un resumen de las principales conclusiones del análisis cualitativo, que desarrollamos con mayor detalle a través de explicaciones y ejemplos



directos. Aportamos en los anexos X y XI tablas con ejemplos de repuestas directas de los participantes a preguntas abiertas del *Team Diagnostic*.

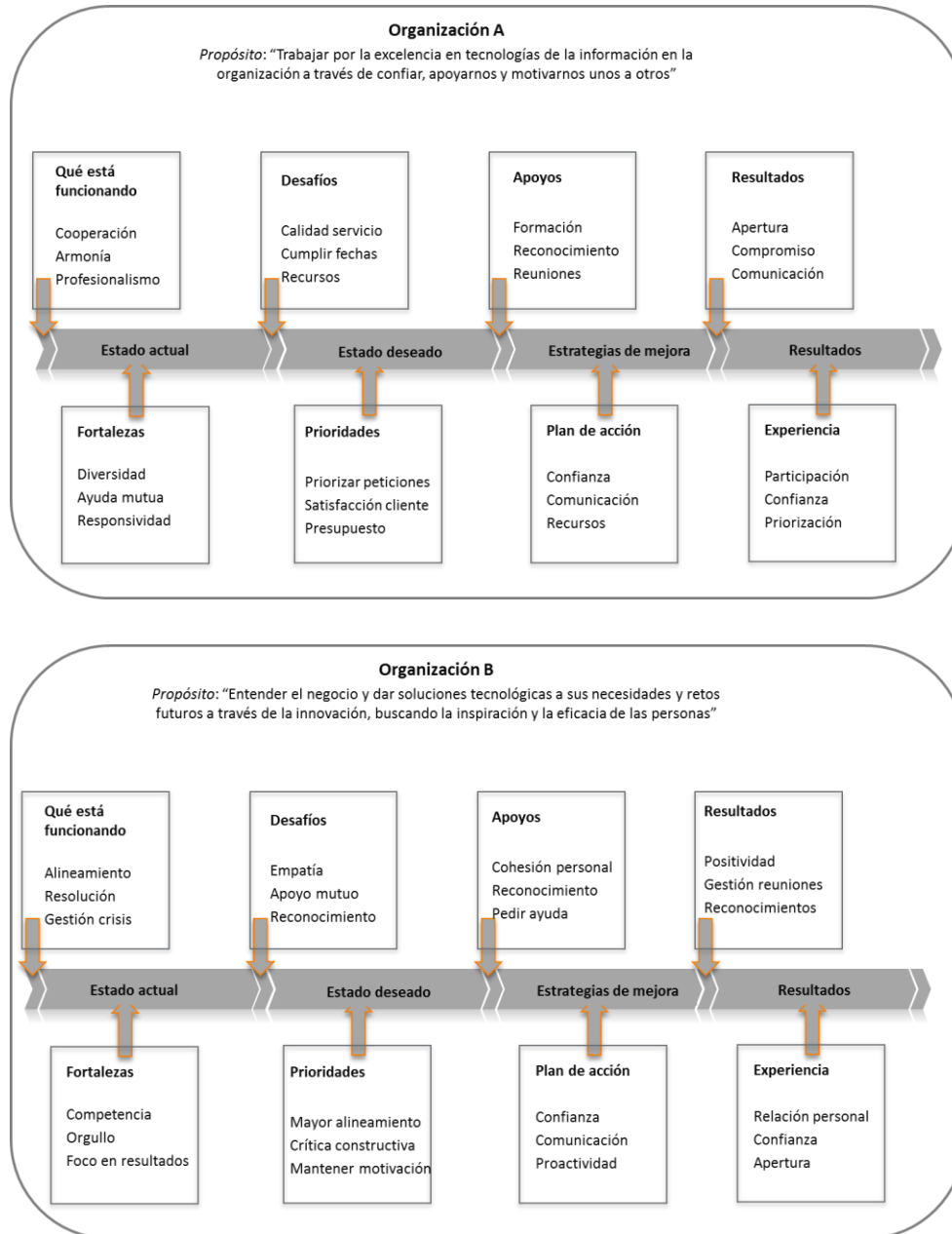


Figura 19. Análisis cualitativo resultados coaching de equipos

*Estado actual de los equipos.* Esta categoría de contenidos se basa principalmente en la información obtenida en la primera y la segunda entrevista al líder del equipo, en las dos primeras preguntas abiertas del cuestionario *Team Diagnostic*: “¿Qué está funcionando en este equipo?” y “¿Cuáles son las tres mayores fortalezas de este equipo?”, así como la reacción de los miembros de los equipos a los ejercicios realizados en el workshop de lanzamiento del coaching de equipos.

*Organización A.* El equipo de TI es un equipo que al principio del proyecto tiene un alto concepto de sí mismo, al menos desde la percepción del líder. “Somos un equipo que funciona muy bien, nos llevamos bien, aunque siempre habrá algo que podamos mejorar” afirmó al recibir el ofrecimiento a participar en el estudio. Los miembros del equipo tienen toda formación y experiencia en el campo de la tecnología. Los más experimentados han cursado MBAs y han seguido formación en gestión de proyectos, atención a clientes y otras habilidades. El líder resume los valores del equipo como: confianza, respeto, armonía, amistad y buen trato. Entre sus acuerdos actuales de funcionamiento mencionan: mostrar una actitud profesional, respaldarse unos a otros cuando es necesario y rotar los días libres. Se reúne todo el equipo solo cuando lo consideran necesario y realizan reuniones entre varios miembros del equipo diariamente. La comunicación individual con el líder es fluida. Reconocen que no son mucho de “hablar en público” por su carácter tendente a la introversión. Para demostrar este punto el líder aporta por su propia iniciativa al coach una hoja con resultados individuales

recientes de sus perfiles MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) donde solo figura un extrovertido de ocho. Insisten en que se sienten cómodos así. Su sistema de comunicación es cara-a-cara, email, teléfono y *Whatsapp*. Suelen tener conflictos con la planificación de las vacaciones. Como líder del equipo cree que es importante dar orientación y coaching, así como apreciación y reconocimientos.

Contestaciones a las preguntas del cuestionario. A la pregunta *¿qué está funcionando?* los temas que más se repiten son: cooperación, armonía, buen líder, profesionalismo, buenas relaciones y roles y objetivos claros. A la pregunta sobre *fortalezas* señalan: diversidad de habilidades, ayuda mutua, responsabilidad y capacidad de respuesta.

En el workshop, el equipo, antes de ver su “huella del equipo” en los cuadrantes productividad-positividad al ser invitados a tratar de adivinar donde se ubicarían, se posicionó claramente entre los cuadrantes *alta productividad-alta positividad* y *alta productividad-baja positividad*. Por ello no les sorprendió ver los resultados que salieron en el *Team Diagnostic*. Se puede ver un ejemplo del gráfico “huella del equipo” en el Anexo VI. Todos relataron experiencias que podían asociar con equipos de alto rendimiento. Estas aportaciones sirvieron para crear una lista de características que se asociaran con las categorías de productividad y positividad. A lo largo del resto de los ejercicios los temas que más se repitieron como autocrítica fueron: ser capaces de cumplir con las fechas tope de entrega de sus proyectos, limitación de recursos, poca

formación continua en una función donde los clientes esperan que “estés a la última” y la necesidad de comunicarse más entre ellos.

*Organización B.* El equipo de TI se siente orgulloso de ser un pilar del negocio dado que la tecnología de la que se ocupan es clave para el buen funcionamiento de las operaciones y ha demostrado ser fuente de innovación para ganar en eficiencia. La reacción de colaborar con el estudio es mixta, por un lado el líder del equipo “defiende” que son un equipo que funciona muy bien, por otro admite que siempre es saludable descubrir maneras de mejorar. En esta línea asocian esta oportunidad con trabajar aspectos que han salido en una encuesta de clima reciente donde su área ha salido por debajo de la media de la organización. Al describir el día a día del equipo el líder se muestra muy positivo acerca de la buena sintonía, la alta competencia técnica y profesional y la intensa comunicación dentro del equipo. Se reúnen todos los lunes por la mañana para un comité operativo donde ponen en común lo que se está tratando en cada subárea que afecta a los demás del equipo, así como las incidencias, el estado de los proyectos significativos y temas más operativos como por ejemplo relacionados con personas o equipos y sistemas tecnológicos. Además, tratan de celebrar una reunión-comida todos juntos un día fijo de la semana, los miércoles, en un ambiente menos formal que permita hacer vida de equipo y al mismo tiempo tratar temas que vayan surgiendo o no haya dado tiempo a tratar en los comités semanales. Se lamentan de que estas comidas semanales no las están manteniendo recientemente porque cualquier

ausencia por viajes u otras razones se toma como excusa para “pasarla a la siguiente semana”.

En las contestaciones a las preguntas abiertas del cuestionario salen estos temas acerca de “*lo que está funcionando*”: alineamiento al negocio, buen ambiente para colaborar en momentos de crisis, equipo ejecutivo y orientado a resultados. En cuanto a “*fortalezas*”: preparación técnica, orgullo de pertenencia, cohesión y eficacia para superar dificultades y obtener resultados.

En el workshop, el equipo se posicionó muy próximo a como salió su “huella del equipo” principalmente como *alta productividad-alta positividad* con un poco de *alta productividad-baja positividad* (igual que el equipo A). Tampoco se sorprendieron del resultado. Su diálogo acerca de la “alianza” o acuerdos de trabajo para el workshop fue muy fructífero, tanto que se propusieron adoptarlos como reglas a respetar más allá del workshop. Ejemplos de compromisos fueron: “crítica constructiva desde la buena intención, humor, positividad o que mostrar emociones está bien”. Del mismo modo el ejercicio del equipo 10 les inspiró para identificar comportamientos deseables para el alto rendimiento, como “reconocer éxitos”, “sumar, no culpabilizarse”, “solidaridad-empatía” o “comunicación sin miedo”.

*Estado deseado de los equipos.* En esta categoría incluimos contenidos recabados en las entrevistas iniciales sobre los retos y prioridades del equipo y las respuestas a otras dos preguntas abiertas del cuestionario *Team Diagnostic*: “¿Cuáles son los tres desafíos más importantes de este equipo?” y “¿Cuáles son las tres prioridades más importantes de este equipo?”. También se obtuvo información a través de la manifestación de las expectativas sobre el coaching por los miembros del equipo durante el workshop y las sesiones de seguimiento. Un momento cumbre del trabajo de concienciación del estado deseado del equipo fue el ejercicio conjunto de declaración de propósito del equipo.

*Organización A.* El líder del equipo del área de TI buscaba al principio del proceso mejorar la calidad en algunos casos, responsabilidad para cumplir con las fechas límite y disponer de más recursos: de personas, formación y presupuesto. Al preguntar al equipo en el cuestionario, los temas más recurrentes fueron: falta de recursos, falta de formación, mayor comunicación antes de enfrentar las tareas y compromiso para cumplir con las fechas límite. Entre sus prioridades lo más repetido fue: mejor servicio a sus grupos de interés – inversores, alta dirección y clientes. Entre las expectativas manifestadas en el workshop figuraban de nuevo la calidad del trabajo, la satisfacción del cliente, mejorar las competencias técnicas, cumplir con las fechas y con los KPI’s (*Key Performance Indicators*) de TI, las métricas de rendimiento de la función. En el ejercicio de declaración de propósito los miembros del equipo acordaron con orgullo la siguiente frase: “Trabajar por la excelencia en tecnologías de la información en la Organización a

*través de confiar, apoyarnos y motivarnos unos a otros*”. En las sesiones de seguimiento surgieron nuevos matices en las expectativas. En la primera surgió la necesidad de establecer un sistema más eficaz de priorizar las peticiones que les hacían los clientes y de educar a los clientes acerca de las peticiones irrazonables en tiempo. En la segunda, obtener ideas para elaborar el presupuesto anual.

*Organización B.* El líder del equipo se mostró confiado en que el proceso de coaching debía servir para estar más alineados todavía con el negocio, que serían capaces de “decirse las cosas” de una manera profesional sin que las personas se sintieran ofendidas por la crítica y mejorarían en general, porque siempre es útil preguntarse en qué se puede progresar más. A través del cuestionario, se destacan como retos: empatía y respaldo mutuo, cooperación y compenetración, ser menos impulsivos o escucharse más sin culpabilizarse, reconocer logros y fracasos porque son de todos, mantener la motivación y la proactividad. En el workshop, se repitieron básicamente estas aspiraciones. La declaración de misión fue: “*Entender el negocio y dar soluciones tecnológicas a sus necesidades y retos futuros a través de la innovación, buscando la inspiración y la eficacia de las personas*”. En las sesiones de seguimiento se enfatizó la idea de dar y aceptar feedback más abiertamente para mejorar.

*Estrategias de mejora del funcionamiento del equipo.* Para esta parte nos centramos en tres fuentes de información, la pregunta del cuestionario *Team Diagnostic* “¿Qué



*apoyaría más a este equipo en este momento?*, el plan de acción elaborado por cada equipo al término del workshop y las acciones que surgieron en las sesiones de seguimiento al revisar la ejecución del plan.

*Organización A.* Se contestó a la pregunta del cuestionario sobre “*qué apoyaría más al equipo*”: mayor apoyo de la organización principalmente en recursos formativos y mayor reconocimiento. En el plan de acción, al final del workshop las áreas seleccionadas para trabajar mejoras en el equipo fueron tres: aumentar la confianza, mejorar la comunicación y buscar más recursos. Para cada una de estas áreas se propusieron diferentes estrategias. Por ejemplo, en confianza una estrategia fue demostrar que se creía en las habilidades de los compañeros de equipo; en comunicación, tener reuniones de equipo más frecuentes; y en recursos, mejorar habilidades de gestión de proyectos y de análisis de negocio. A través de las reuniones de seguimiento de coaching de equipos se generaron varias ideas para la priorización de las peticiones de los clientes que incluían sobre todo mayor comunicación horizontal. También se propuso una idea original que tenía que ver con este último aspecto de la comunicación horizontal. Cuando el equipo se dio cuenta de una pauta habitual de que para resolver casi todas sus disputas recurrían al arbitraje del jefe, pensaron que podían experimentar con organizar alguna reunión todo el equipo sin el jefe presente para discutir sus temas. Al pedir consejo al coach sobre esta idea, éste lo devolvió al equipo para que discutiera la conveniencia de la idea y la mejor manera de

implantarla. El equipo llegó a la conclusión de que podían contar con la aceptación de su jefe a reunirse sin él si razonaban la idea hablándola con él primero, como ocurrió.

*Organización B.* Las contestaciones a la pregunta del cuestionario sobre “*qué apoyaría más al equipo*” fueron: mejorar la cohesión a través de encuentros más informales con menos tensión, que el vínculo entre los miembros del equipo no sean solo los objetivos de negocio sino también que haya un vínculo personal-emocional y confianza para pedir ayuda o reconocer los problemas. En el plan de acción al final del workshop las áreas seleccionadas para trabajar fueron: la confianza, la comunicación y la proactividad (los dos equipos coincidieron en las dos primeras). Un ejemplo de estrategia para trabajar la confianza, que pareció importante para el equipo, fue recordarse mutuamente con una metáfora inventada por el equipo los acuerdos de la alianza. Serviría como una señal para hacer un alto en las discusiones y para tratar los temas más desapasionadamente, defendiendo cada uno de los miembros un valor de la positividad. Al ser siete en el equipo pudieron asignarse un factor cada uno: *confianza, respeto, camaradería, comunicación, interacción constructiva, valorar la diversidad y optimismo*. El equipo centró su atención de mejora en esa parte, considerando que la de proactividad requería menos atención en su caso. Llegaron a encargar unas chapas de colores con los atributos de positividad para colocarse visiblemente en la ropa y así recordarse unos a otros quién era guardián o vigilante de cada atributo en representación del equipo. Sobre la comunicación, una estrategia fue revisar la estructura de sus comités semanales. Sobre

la proactividad, se centraron en una tarea que tenían próxima: aportar ideas y elaborar en común el plan estratégico y de proyectos del año siguiente. En las sesiones de seguimiento no surgieron nuevas acciones.

*Resultados obtenidos con la intervención de coaching.* La información para este punto se recabó a través de varios tipos de registros: 1) observaciones de los coaches durante la intervención, 2) la tercera entrevista con el líder del equipo, 3) declaraciones de miembros de los equipos en la segunda reunión de seguimiento y 4) declaraciones de la persona de la organización interlocutora para el proyecto.

*Organización A.* El equipo de TI demostró en el workshop y en las reuniones fluidez de diálogo, buen ambiente y compromiso al participar en los ejercicios del workshop; como si quisieran ganar tiempo para poner en práctica lo antes posible sus planes de mejora en los aspectos de confianza y comunicación. Hubo algún fallo de asistencia en la segunda acción de coaching, la primera sesión de seguimiento, faltaron tres personas (de ocho), entre ellas el líder por una cuestión familiar, otra por vacaciones y la tercera puntualmente por dificultades de conexión a la videoconferencia, porque lo hacía desde un proyecto en la India. Sin embargo en el workshop y en la segunda reunión de seguimiento estuvieron todos. Los resultados más notables según el equipo fueron: mucha mayor apertura para tratar los temas difíciles, mayor compromiso con los retos técnicos y mayor responsabilidad con el cumplimiento de fechas tope. Por parte del

coach se apreció mucha más comunicación horizontal entre los miembros del equipo, notando comportamientos de apoderamiento por parte del líder, que intervino menos y preguntó más (en la segunda sesión de seguimiento). La escucha activa mutua fue muy superior a la que se observó al principio del proyecto donde había más tendencia a interrumpirse unos a otros y a monólogos del líder. Fue llamativo el comportamiento por parte de algún miembro más experimentado de interesarse porque expresara su opinión sobre algún asunto una persona que normalmente permanecía callada, la única mujer en el grupo (recordemos cultura islámica). En esas ocasiones, ésta respondió con opiniones firmes que parecieron ser muy valoradas por el equipo. Por otro lado, el equipo cumplió con su propósito de reunirse más aprovechando la oportunidad de tener que preparar el presupuesto anual escuchando las opiniones de todos. Sin embargo no concluyeron con una intención firme de reunirse con una periodicidad fija. El coach observó también que el equipo hacía menos atribuciones externas de sus problemas – como falta de apoyo de la organización o falta de formación- y buscaba medios de o bien convivir con las limitaciones o generar ideas para sortearlas, como por ejemplo darse formación unos a otros cuando uno tenía oportunidad de recibir formación en una determinada tecnología.

*Organización B.* El equipo de TI estuvo totalmente comprometido con el proyecto desde el principio. El equipo completo asistió a todas las sesiones, con la única excepción de una persona que faltó en la segunda sesión de seguimiento por enfermedad. El tono del equipo fue muy abierto, locuaz y hasta divertido, sin dejar por ello de realizar las

actividades y sacar aprendizaje de ellas para mejorar aspectos de su trabajo en equipo. Muy llamativo fue el foco que el equipo puso en los factores de positividad a través de la metáfora que utilizaron para permitirse hablar sobre “cómo” estaban dialogando con objeto de mejorar. En relación con esto, el uso de las chapas con los atributos de positividad les permitió asignarse roles para defender esos atributos cuando notaban que podían estar amenazados. Chapas que siguieron exhibiendo, según nos contaron, en todas las reuniones que hacían, no solo en las de coaching. En las sesiones de seguimiento relataron varios ejemplos en los que habían utilizado estas intervenciones en sus reuniones entre sesiones. Por ejemplo, solían parar y empezar con “*desde la confianza...*”, o “*desde el respeto...*” lo que con humor les permitía tener conversaciones productivas sobre temas que antes podían adolecer de espíritu constructivo o simplemente no se tenían porque se evitaban. También, hubo varias manifestaciones acerca de que se hacían más reconocimientos o cumplidos, aunque sin dejar de quejarse de que no les salía “natural”, tanto entre ellos como a personas de sus equipos subordinados. Fue llamativa la felicitación por parte de casi todo el equipo a un compañero que eligió defender el valor de la “camaradería” porque se ocupó de “perseguir” al resto del equipo para que tuvieran las reuniones-comida de los miércoles, que recuperaron escrupulosamente desde el workshop. Además se ocupó de empezar a planificar las reuniones habituales de Navidad a las que confiaban la revisión de algunas de las acciones del plan de acción de mejora del equipo. También empezaron a

experimentar con una nueva estructura de reuniones de comité, tal como se habían propuesto. Por ejemplo, se congratulaban de que habían empezado a revisar los proyectos utilizando una aplicación que todos podían visualizar en la pantalla de la sala de reunión (antes se hablaba compartiendo la información desde el portátil individual de cada uno). También establecieron una agenda guía de temas a tratar, procurando sacar los temas que eran más relevantes para todos, ya que aún sufrían la presión de que no les daba tiempo a tratar todo lo que tenían planeado. Entre los temas pendientes reconocieron la necesidad de poner más atención en la crítica constructiva y en la revisión más a fondo de la estructura de los comités.

Hasta aquí hemos revisado los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos a lo largo del proyecto de investigación. A continuación, exponemos en qué grado estos datos apoyan o no el marco conceptual de la tesis y cada hipótesis.

#### *Cuarta fase de análisis. Evidencia obtenida sobre las hipótesis*

El plan de investigación estaba compuesto por cinco hipótesis. En la Figura 20 representamos el grado de evidencia obtenida para cada una de ellas, con línea sólida de confirmación, línea de puntos de no confirmación y línea de rayas de confirmación parcial. Lo explicamos a continuación.

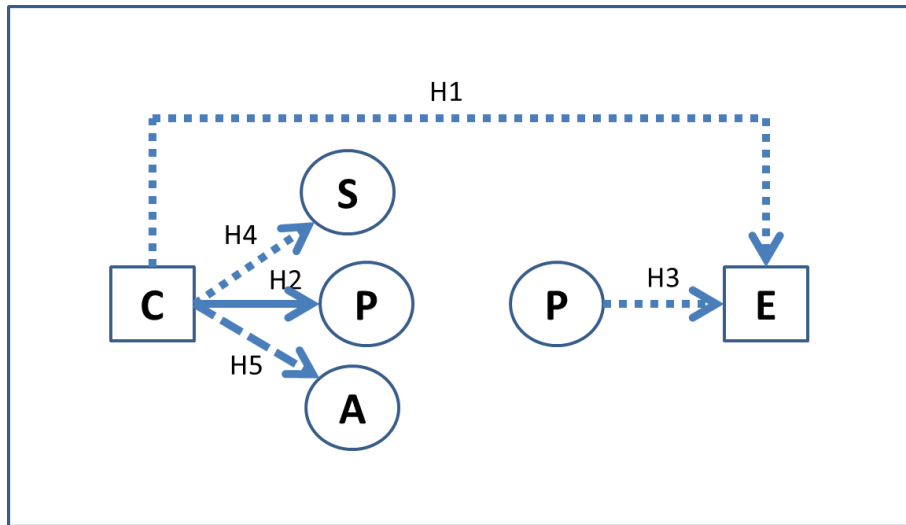


Figura 20. Comprobación de hipótesis

Para la confirmación o refutación de las hipótesis nos basamos en el análisis de los datos cuantitativos.

H1: *relación positiva entre coaching de equipos y eficacia de equipos*. No queda probada ya que solo se observa una diferencia significativa entre las medias antes y después del coaching en el caso de la Organización B, el equipo B cuasi experimental. Pero la diferencia se manifiesta en la dirección contraria a la esperada. En el resto de equipos no se observan diferencias estadísticamente significativas en las respuestas medias antes y después del coaching.

H2: *relación positiva entre coaching de equipos y procesos de equipos*. Sí queda evidenciada al observarse diferencias significativas entre las medias obtenidas antes y

después del coaching en ambos casos A y B en la dirección esperada. Se produce aumento de puntuaciones en *todos* los procesos de equipo medidos con el *Team Diagnostic* (14) en ambos casos. Además, el coaching de equipos ha servido para que el equipo cuasi experimental del caso B alcance la calificación de “equipo de alto rendimiento” utilizando los parámetros del modelo *Team Diagnostic*.

H3: *relación positiva entre procesos y eficacia como consecuencia del coaching de equipos*. El análisis de correlaciones entre estas dos variables no permite probar esta hipótesis.

H4: *relación positiva entre coaching de equipos y seguridad psicológica en el equipo*. No se puede probar al no observarse diferencias estadísticamente significativas en las respuestas medias en los equipos antes y después de la intervención.

H5: *relación positiva entre coaching de equipos y conductas de aprendizaje en los equipos*. El resultado es mixto. Se prueba en un caso (equipo organización A) pero no en el otro (equipo organización B) al notar diferencias estadísticamente significativas en la dirección esperada en las respuestas medias del primero pero no del segundo.



#### 4.2 Exposición de resultados

Como hemos visto los resultados son mixtos. Por un lado se comprueba que la intervención de *coaching de equipos* ha tenido un impacto positivo en la mejora de los *procesos* del equipo (H2) medidos a través del *Team Diagnostic*, como se esperaba. Sin embargo, no se ha podido demostrar su influencia en la eficacia del equipo (H1), ni tampoco una relación entre los procesos y la eficacia (H3) en ninguno de los dos equipos cuasi experimentales. Estos eran los postulados principales del estudio. Por tanto, los resultados invitan a una revisión del modelo de investigación y del modelo de intervención de coaching de equipos elegidos para este trabajo de campo.

Adicionalmente, queríamos explorar cómo el coaching de equipos ayudaría a generar mayor seguridad psicológica en los equipos (H4) y a promover conductas de aprendizaje en los equipos (H5) como procesos de equipo que estudiábamos separadamente. Respecto a la primera cuestión no se ha comprobado en ninguno de los dos equipos cuasiexperimentales. Respecto a la segunda se ha comprobado en uno (equipo A) pero en el otro no (equipo B).

Por otro lado, al utilizar como criterios de comparación los datos de la muestra analizada por *Team Coaching International* de su base de clientes que han realizado la evaluación *Team Diagnostic* (*Team Diagnostic<sup>TM</sup> Data Analysis*, s. f.), los resultados obtenidos en este trabajo de investigación arrojan conclusiones esperanzadoras. Los equipos que reciben la intervención de coaching mejoran en todos y cada uno de los

catorce factores que comprenden las dimensiones de productividad y positividad.

Además, como consecuencia del coaching uno de los equipos pasa ser calificado como de “alto rendimiento” siguiendo los parámetros internos que utiliza esta firma.

De acuerdo con las manifestaciones directas al investigador por parte de los miembros de los equipos cuasi experimentales, los equipos quedaron satisfechos y agradecidos con su participación en el programa. Según se muestra en el análisis cualitativo, han realizado mejoras significativas en su forma de operar como equipo. A continuación resumimos algunos ejemplos de estas mejoras:

- *Cambios conductuales del equipo A:* cambio del sistema de priorización de peticiones de los clientes, más reuniones de equipo para mejor coordinación, mayor responsabilización para cumplir con fechas acordadas con los clientes, esfuerzos para que se oigan todas las opiniones y formación transversal entre los miembros del equipo.
- *Cambios conductuales del equipo B:* cambio en la estructura de sus comités semanales, más reconocimientos mutuos y a colaboradores que reportan a miembros del equipo, asignación a cada miembro del equipo de un rol como “guardián” de un factor de positividad y recuperación de eventos informales tipo reuniones de los miércoles u organización de cumpleaños.

Consideramos que la realización de estas mejoras se ha podido manifestar en los resultados del segundo cuestionario *Team Diagnostic*.

Por otro lado, la comparación entre equipos nos ofrece información a favor de un tipo de intervención de coaching de equipos. En concreto, se ha observado que con la intervención con reuniones de seguimiento de coaching *presenciales* (equipo B) se han obtenido mejores resultados que con la intervención con reuniones de seguimiento *virtuales* a través de videoconferencia (equipo A). Ha sido la única diferencia relativa a la intervención de coaching, el resto fue idéntico, sin no atendemos a las circunstancias del equipo, organizacionales o culturales.

#### 4.3 *Discusión*

Los equipos de ambas organizaciones que han recibido el programa de coaching de equipos han hecho avances significativos en los *procesos* de equipo medidos con el *Team Diagnostic*. Muchos programas de coaching de equipos adolecen de herramientas que permitan demostrar su eficacia, tanto para los propios equipos como para los clientes con los que se trabaja. Como se expuso en el capítulo de marco teórico se han realizado escasos estudios cuantitativos experimentales que midan los efectos del coaching de equipo. Hay seis estudios (Peters y Carr, 2013b) realizados entre 2006 y 2012. En ellos se miden principalmente resultados del equipo tales como productividad, satisfacción del

cliente, habilidades, conocimiento e innovación. Pero no se miden procesos del equipo como en el presente estudio, con la excepción de Henley Business School and Lane4 (2010) que mide compromiso y confianza y el de Buljac-Smardzié que mide seguridad y aprendizaje, citados en Peters y Carr (2013b). En ninguno de los seis se utiliza la herramienta *Team Diagnostic*, en cambio en tres de ellos se utiliza la escala TDS (*Team Diagnostic Survey*) de Wageman et al. (2005). El resto de estudios de coaching de equipos que se basan en la metodología de estudio de caso –siete- sí que miden el impacto en procesos, pero atendiendo a sólo unos pocos de la siguiente lista: diálogo y aprendizaje, capacidad de cambio, comunicación, toma de decisiones, eficiencia en reuniones, intercambio de información, apertura, colaboración, clima positivo, confianza, compromiso, claridad de objetivos, relaciones, consideraciones mutuas o participación (Clutterbuck, 2007; Mulec y Roth, 2005; Blattner y Bacigalupo, 2007; Anderson et al., 2008; Haug, 2011; Woodhead, 2011; Carr y Peters, 2012, citados en la revisión de Peters y Carr (2013b)). El cuestionario *Team Diagnostic* engloba catorce procesos de equipo, prácticamente todos los anteriores exceptuando eficiencia en reuniones y capacidad de cambio, de modo que nos permite confirmar de una manera cuantitativa estos estudios cualitativos abarcando más exhaustivamente los procesos de equipo.

Con instrumentos como el *Team Diagnostic*, tal como hemos comprobado en esta investigación, no solo se puede establecer la comparación de cómo funciona el equipo antes y después del coaching, sino que también se puede utilizar como una herramienta

misma de coaching de equipos, aspecto que no hemos observado en ninguno de los estudios comentados. Exponer al equipo durante el workshop los resultados obtenidos en la evaluación inicial ha servido para provocar conversaciones provechosas entre los miembros del equipo para generar compromisos y acciones concretas de mejora. Por un lado, acciones sobre áreas tan relevantes como objetivos y estrategias, proactividad, alineación, toma de decisiones, responsabilidad, recursos y liderazgo del equipo (*procesos de productividad*). Por otro lado, acción sobre áreas de confianza, respeto, camaradería, comunicación, interacción constructiva, valoración de la diversidad y optimismo (*procesos de positividad*).

Ahora bien, al revisar los resultados globales de esta investigación reconocemos que los objetivos fueron ambiciosos al suponer que las mejoras introducidas en el equipo podían manifestarse tan rápidamente en los *resultados* del equipo. Al menos, tanto como para que fueran percibidos por los miembros del equipo y por los clientes al administrarles el cuestionario inmediatamente después de la última sesión de coaching. Este resultado contrasta con los trabajos revisados por Peters y Carr (2013b) donde si se demuestran relaciones positivas entre el coaching de equipos y algunas variables de resultados. Del mismo modo, se diferencia de las investigaciones de Edmondson (1999, 2003) donde encuentra relaciones positivas entre las habilidades de coaching de equipos por parte del líder del equipo y la eficacia del equipo. Pensamos que bien una intervención realizada en un periodo más extenso, tipo seis meses versus dos-tres meses,

o bien una medición de los resultados a través de un diseño longitudinal administrando los cuestionarios más tarde, por ejemplo a los tres o seis meses de la intervención, podrían haber permitido que se reflejaran los cambios en las percepciones de *eficacia* del equipo.

¿Por qué se eligió este enfoque metodológico de intervención de coaching de equipos? Muchas organizaciones exigen a sus proveedores de servicios de coaching resultados visibles en plazos cortos de tiempo. Frecuentemente motivados por limitaciones presupuestarias. Esta demanda ha orientado a algunos coaches de equipos a aceptar proponer a sus clientes esquemas de intervención en equipos de los que ellos mismos desconfían. Ante la necesidad de generar ingresos, o ante la oportunidad de “entrar” en el cliente con la esperanza de hacer proyectos de mayor calado más tarde, los coaches pueden sentirse inclinados a proponer a sus clientes intervenciones breves tipo jornadas de *teambuilding*, sesiones de cohesión y consolidación de equipos, formación en habilidades de trabajo en equipo o acciones de facilitación de reuniones *off-site*. El enfoque seguido en este trabajo ha evitado estas aproximaciones y se ha diseñado más de acuerdo con los modelos arraigados de coaching de equipos, tal como se han descrito en el apartado de marco teórico (Cardon, 2003; Clutterbuck, 2007; Hawkins, 2014; Moral, 2009b; Peters y Carr, 2013a), que puedan asegurar cambios duraderos en los equipos. Dos elementos de diseño distinguen el enfoque adoptado que sigue esos modelos tradicionales: 1) hacer al equipo conversar sobre sus procesos de equipo fuera de sus

tareas del día a día para elaborar un plan de acción del equipo y 2) hacer “coaching en el momento” con el equipo. Sin embargo, consciente de la presión ejercida por el mercado el autor ha querido intencionadamente poner a prueba un formato de coaching de equipos que pudiera implantarse en un tiempo “record”, 2-3 meses, a diferencia de los formatos tradicionales realizados en seis o más meses. Los resultados de este trabajo tienden a demostrar que los equipos que participan en programas breves pueden emprender mejoras en sus procesos de equipo, pero seguramente necesitarán un acompañamiento más prolongado para integrar esas mejoras para dar tiempo a que se manifiesten en resultados apreciables. En consecuencia, podría aconsejarse a los compradores de estos servicios evitar “forzar” al proveedor a acortar sus programas si realmente desean obtener evidencias del retorno de la inversión. O alternatively, prevenir a los coaches de equipos para que no se dejen influir por las peticiones de sus clientes de acortar excesivamente los programas y recomendarles que defiendan la duración del programa que proponen para garantizar el valor esperado.

En consecuencia, una explicación de los resultados de esta investigación es que un formato breve de intervención de coaching de equipos puede ser inapropiado. Este punto podría ser corroborado por otras investigaciones que pusieran a prueba este formato lo que daría mayor confianza a los profesionales coaches de equipo para resistir las presiones de sus clientes de acortar los programas por querer efectos rápidos o por limitaciones presupuestarias. Se puede conseguir el mismo objetivo demostrando que un

formato de coaching más largo, tal como suelen recomendar los autores, de unos seis meses o más, sí es capaz de producir efectos positivos en los resultados del equipo.

Otra limitación relacionada, que es un reproche habitual entre los autores, es la necesidad de incluir medidas de rendimiento del equipo que vayan más allá de las percepciones (Peters y Carr, 2013b). Es decir, que el impacto del coaching pueda medirse con cambios en resultados operativos relevantes para los equipos; métricas de resultados como rentabilidad, innovación o satisfacción del cliente. Al igual que comentamos con las mediciones más lejanas en el tiempo a la intervención, en este caso nos topáramos con la dificultad de aislar el efecto del coaching de otras variables ajenas que pudieran influir en la consecución de esos resultados.

Nos ha sorprendido la nula influencia del coaching de equipos en la generación de *seguridad psicológica* en ambos equipos. Contrasta con el resultado obtenido por Edmondson (1999) que sí confirmó esta relación, con el matiz de que la variable coaching era distinta (habilidades de coaching del líder versus intervención de coaching externa). Consideramos que era lógico pensar que el coaching debería crear un espacio seguro para hablar abiertamente, para que todas las voces del sistema pudieran ser escuchadas y valoradas. Recordemos que esta variable mide aspectos tales como poder reconocer los errores en el equipo sin sentirse apurado, poder hablar de los temas difíciles, no ser rechazado por ser diferente, poder asumir riesgos, pedir ayuda a los otros miembros del equipo o apreciar y aprovechar las habilidades y talentos personales.



Revisando una a una estas dimensiones, a la luz de la observación directa del comportamiento de ambos equipos, parece que no solo partían ya de un elevado nivel de seguridad psicológica sino que además han hecho progresos notables. Un buen ejemplo es la estrategia adoptada por el equipo del caso B de actuar desde los “guardianes” de la positividad, incluyendo hacer más reconocimientos y cumplidos personales. Estrategia que se estaba implantando tal como demostraron al relatar más de una historia de éxito en las reuniones de seguimiento. En todo caso, una posible explicación de los resultados obtenidos puede encontrarse en Edmonson (1999) quien concluye en su estudio “que la historia del equipo influye en dar forma a la seguridad psicológica.... las creencias colectivas acerca de cómo los demás reaccionarán se configuran a lo largo del tiempo” (p. 379). Podía ser pretencioso pues ser capaces de alterar estas creencias arraigadas en los equipos a lo largo de la historia del equipo a través de solo tres sesiones de coaching.

El otro objetivo de esta investigación, relacionado con el anterior (Edmondson, 1999), era probar que el coaching de equipos facilitaría el aumento de las *conductas de aprendizaje en el equipo*. Recordemos que medíamos aspectos tales como tomarse tiempo para pensar en maneras de mejorar los procesos de trabajo en equipo, manejar adecuadamente las diferencias de opinión, obtener información de otros fuera del equipo tales como clientes u otras partes de la organización, buscar información nueva para acometer cambios importantes, hablar abiertamente para poner a prueba las suposiciones, pedir a otros de fuera del equipo que presenten información o tengan conversaciones con

el equipo. En el equipo A sí se ha demostrado que el coaching de equipos ha ayudado a aumentar la frecuencia de estos comportamientos de aprendizaje lo que confirma las conclusiones de Edmondson, pero nos ha extrañado que no se hayan observado mejoras en el equipo B. Podíamos pensar, desde la constatación de que se trata de un “equipo de alto rendimiento”, según los criterios del *Team Diagnostic*, que estas conductas ya estuviesen en un nivel tan alto que fuera difícil obtener mejoras diferenciales. Pero esta presunción no es respaldada por los datos (media obtenida en conductas de aprendizaje antes de la intervención de 4,7 en escala de 1 a 7, alta pero no inmejorable).

Un aspecto que ha ido progresivamente aflorando según avanzábamos en el proyecto ha sido el posible excesivo foco en el trabajo interno del equipo en detrimento de la atención a las interacciones del equipo con sus grupos de interés. Como hemos visto en los modelos de coaching de equipos que se están proponiendo desde la literatura más reciente (Clutterbuck, 2007; Hawkins, 2014; Peters y Carr, 2013a) cada vez se cuestionan más las intervenciones que no tienen en cuenta la relación del equipo con sus grupos de interés. Dicho positivamente, se aumenta el poder de la intervención cuando se incluye el examen de las expectativas de los grupos de interés, la gestión de las relaciones con ellos durante el trabajo del equipo y la comprobación de que se están satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés al final de los ciclos de rendimiento del equipo. En nuestro caso ha habido un amago de incluir a los grupos de interés al pedirles valorar la

eficacia del equipo, pero en realidad no se ha aprovechado para reflexionar conjuntamente acerca de cómo mejorar las interacciones con ellos.

Un reto que hemos enfrentado en nuestro trabajo es la comparación con los grupos de cuasi control. Se puede cuestionar desde el punto de vista metodológico la comparación de los equipos de liderazgo de TI con los de RRHH en el sentido de que son áreas con funciones, cometidos, grupos de interés y competencias diferentes. Ciertamente, en este caso nos encontrábamos con la limitación organizacional de que no había un segundo equipo gestor del área de TI en la misma organización para comparar. Consecuentemente hemos acudido a una función que pudiera poseer alguna semejanza, como es el hecho de compartir el mismo *reporting* y el hecho de ser un área *staff* (no de negocio) de la organización. Una razón más, de carácter práctico, para escoger los equipos de liderazgo de RRHH como grupo de cuasi control ha sido la necesidad de encontrar un equipo con la suficiente disposición para entender que iban a realizar dos evaluaciones iguales sucesivas sin recibir la intervención de coaching. La confianza creada con los interlocutores de las Organizaciones permitía contar con esa disposición desde RRHH porque pudieron explicar más fácilmente a los participantes que estaban haciendo una contribución a una investigación y que al menos un cliente interno suyo, el departamento de TI, se iba a beneficiar directamente del coaching.

La intervención llevada a cabo en este estudio ha podido infravalorar el hecho de trabajar en la estructuración de la tarea del equipo, enfatizando en exceso los procesos de

relación. Nos referimos principalmente a la etapa de indagación antes del coaching al explorar el funcionamiento actual del equipo, pero también al foco de la intervención de coaching de equipos que estuvo más en las interacciones. Hay una corriente de autores (Hackman y Wageman, 2005) que desconfían del excesivo interés de muchos modelos de coaching en mejorar las relaciones interpersonales del equipo para aumentar su eficacia, descuidando los procesos de tareas y estrategias (lo que en el modelo *Team Diagnostic* serían los *factores de productividad*). De hecho Hackman y Wageman, defienden las “funciones del coaching” centradas exclusivamente en aspectos de alineamiento o motivacionales al principio del ciclo de rendimiento del equipo, de revisión de estrategias para realizar las tareas en el medio y de adquisición de habilidades y conocimientos al final del ciclo. En nuestras sesiones de coaching, tal vez por cómo estaban estructuradas, sobre todo el workshop, nos hemos inclinado por trabajar principalmente aspectos de relación, más que de tarea. En parte porque ambos equipos de TI mostraron desde el principio una aparente eficacia en los procesos de productividad y se pudo creer que aprovecharían mejor centrándose en la dimensión relacional. Sin embargo, también es cierto que en las sesiones de seguimiento los equipos dedicaron bastante atención a sus temas operativos (ej. priorización de las peticiones de los clientes, recursos formativos, estructura de la reunión del comité semanal, etc.).

No se han aprovechado en este estudio aportaciones de algunos modelos de coaching de equipos que podían haber sido oportunas. En su “teoría de coaching de equipos”

Hackman y Wageman (2005) defienden que los equipos tienden a estar receptivos al coaching solo en unos momentos determinados de su ciclo de rendimiento, el modelo de “equilibrio puntuado”. En concreto, al principio, en el medio y al final. Además en cada uno de esos momentos están receptivos a un tipo de ayuda determinada: con el esfuerzo al principio, con las estrategias en el medio y con la adquisición de aprendizaje al final. Esto significa adaptar el enfoque de coaching para cada momento - motivacional, consultivo y educacional respectivamente. En relación con nuestro estudio hubiera sido interesante poder diagnosticar exactamente, o con la mayor precisión posible, en qué momento estaba el equipo de los tres posibles, si es que estaba en alguno y, en consecuencia, reorientar el enfoque de las sesiones de coaching. Al considerarlo retrospectivamente cabe la posibilidad de que ambos equipos se encontraran dentro del momento intermedio de su ciclo de rendimiento, puesto que el proyecto se llevó a cabo a mitad de año. Sabemos que en ambas Organizaciones el periodo anual de rendimiento (establecimiento de objetivos- resultados) es el año natural. De aquí se podía haber deducido que el equipo se encontraba más dispuesto a recibir ayuda para revisar sus estrategias y métodos de trabajo. De este modo, el coaching “consultivo” hubiera sido el más indicado.

Otra proposición del modelo de Hackman y Wageman (2005), que desarrollarían y perfeccionarían más tarde Peters y Carr (2013a), está relacionada con la existencia de unas condiciones, esenciales y capacitadoras, tanto para la efectividad del equipo como

para que el coaching de equipo (aunque los primeros autores se refieran al coaching interno ejercido por el líder formal del equipo) sea efectivo o meramente no contraproducente. Se trata de los aspectos estructurales del equipo como que estemos tratando con un equipo “real” (ver apartado de modelos de coaching de equipo para un desarrollo de esta noción), que haya un propósito atractivo, que estén las personas adecuadas, que exista una estructura de equipo sólida y un contexto organizacional favorable. Realmente en nuestro trabajo de investigación llevamos a cabo un estudio previo del equipo y de la organización, que se describe en el apartado de metodología, pero no seguimos al pie de la letra cada una de las dimensiones que estos autores proponen revisar. Es posible que un estudio más profundo de estos factores condicionantes pudiera haber servido para ilustrar o enriquecer alguna de las interpretaciones de los resultados obtenidos. Por ejemplo, al comprobar el criterio de equipo “real” con el equipo gestor del área de TI del equipo A podrían haber surgido algunas dudas que hubieran merecido mayor exploración. No siempre estaba claro donde estaban las fronteras del equipo, quién pertenecía a él o no, no había unos objetivos interdependientes claros, el equipo no se reunía de modo regular. Aspecto éste último en el que incidirá el modelo de Hawkins (2014). Consecuentemente, se podía haber realizado con este equipo una intervención de coaching con mayor énfasis en su estructuración como equipo, antes que dar por supuesto que ya funcionan como tal.

---

Hay debate acerca de la adecuación de combinar diferentes tipos de intervenciones de equipo bajo el paraguas del coaching de equipos. Están los “puristas” que prefieren levantar una frontera infranqueable entre el “coaching en el momento” y otras intervenciones como *teambuilding*, la facilitación, la consultoría, la formación de equipos e incluso el coaching grupal. Entendemos que su defensa obedece al objetivo de no desprestigiar el valor del formato del “coaching en el momento” que con toda su complejidad permite generalmente garantizar unos resultados profundos y sostenibles de cambios y transformación del equipo. Recuértese la teoría de los círculos de aprendizaje (Argyris, 1982). En nuestro estudio nos hemos adscrito relativamente hablando a la corriente purista, descartando otro tipo de intervenciones que podrían haber tenido su efecto particularmente al emplear un formato breve. Una mayoría de profesionales admite incluir esas diferentes intervenciones junto al “coaching en el momento” siempre que sean apropiadas para el proyecto concreto con el equipo, especialmente si se puede firmar un proyecto de coaching de equipos con una duración larga o estándar. Nosotros nos inclinamos por esta última corriente. Principalmente porque, como apunta Hauser (2014) en su modelo conductual de coaching de equipos denominado “*cambio de forma*” (*shape-shifting*), las cambiantes necesidades de los equipos exigen del coach adoptar diferentes roles (*consejero, educador, catalizador, asimilador*) que a su vez requerirán diferentes aproximaciones conceptuales y metodológicas, junto con la selección de las herramientas correspondientes. Futuros desarrollos teóricos servirán para aclarar en qué momentos

pueden intercalarse estos distintos tipos de intervención con las sesiones convencionales de coaching de equipos.

Respecto a las ventajas del formato presencial sobre el virtual de las sesiones de coaching no hay mucho acuerdo entre los expertos. Actualmente el *e-coaching* o coaching virtual se está extendiendo como una práctica habitual y aceptada tanto por los coaches como por los clientes a nivel individual y grupal, al menos en los países anglosajones (Dyke, 2014). Es cierto, que los expertos suelen aconsejar celebrar una primera sesión cara a cara para generar un clima y confianza que facilite la fluidez de comunicación para las siguientes sesiones si éstas tienen que ser virtuales. Es precisamente el formato que hemos elegido para el equipo A donde se realizó el workshop (la primera sesión de coaching) en formato presencial, seguido de dos reuniones de seguimiento virtuales. Aun así, el formato de las tres sesiones presenciales del caso B pareció obtener mejores resultados.

Con todo, esta investigación supone modestamente un paso más para poner a prueba modelos de coaching de equipos que sirvan como palanca para mejorar la eficacia de los equipos. Confirma el proceso secuencial seguido por modelos como el de coaching de equipos de liderazgo de Hawkins (2014) o el de *coaching de equipos* de alto rendimiento de Peters y Carr (2013a). Refuerza la importancia, con todas sus limitaciones, de investigar en entornos reales de las organizaciones. Aporta un esquema de obtención de evidencia empírica al medir los efectos del coaching entre equipos cuasi experimentales y



equipos de cuasi control. Ejemplifica el anhelo de establecer puentes entre la investigación académica y la práctica profesional. Integra y valida con metodología experimental un modelo concreto que es respetado y utilizado ampliamente por miles de expertos de coaching de equipos, el *Team Diagnostic*.

#### *4.4 Limitaciones e investigación futura*

Este estudio presenta algunas limitaciones que deberían ser abordadas por investigaciones futuras. En primer lugar, metodológicas. Como cualquier estudio realizado en un entorno organizacional real, la imposibilidad de aislar las variables estudiadas de otros efectos ajenos a la situación investigada siempre supone un reto. Además, como investigadores de un campo de estudio que todavía está en un estado poco avanzado estamos obligados a contar con definiciones provisionales que requieren mayor validez de constructo. Ambos hechos imponen condiciones a la validez externa, como sucede en este caso, para extraer conclusiones sólidas y más aún para extrapolarlas a otras situaciones muy diferentes de las estudiadas (León y Montero, 2003).

A lo largo del análisis de los resultados obtenidos en este estudio observamos un contraste confuso entre los datos cuantitativos obtenidos a partir de los cuestionarios y las informaciones cualitativas recogidas con las entrevistas y las sesiones de coaching. A la hora de concluir sobre la comprobación de las hipótesis nos hemos inclinado

prudentemente por dar más peso a la evidencia cuantitativa sobre los registros cualitativos debido los posibles sesgos de éstos, principalmente expectativas del experimentador y deseabilidad social. Proponemos estudios que puedan integrar de una manera aceptable los análisis cuantitativos y cualitativos.

El método común de la varianza ha podido influir en los resultados, al tomar datos de las variables a través de las mismas fuentes, a pesar de que hayamos tratado de minimizar sus efectos a través de los registros de las observaciones y los datos obtenidos a través de las entrevistas semi-estructuradas.

Este estudio podría haber explorado el impacto de algunas variables en el modelo que fuera más allá de relaciones simples entre dos variables. Por ejemplo, considerar el efecto de variables antecedentes como la composición del equipo, el apoyo organizacional o la estructura de la tarea; o los efectos de mediación de algunas variables como seguridad psicológica de equipo o conductas de aprendizaje de equipo y otras –tipo gestión de conflictos o influencia- entre el coaching y los procesos o la eficacia. Futuros estudios podrán explorar las condiciones esenciales y capacitadoras de la eficacia de los equipos en los inicios del proyecto para explorar las relaciones entre estas condiciones y los efectos del coaching.

Una posible explicación de que los resultados no hayan confirmado las hipótesis del impacto del coaching en la eficacia del equipo es que la evaluación post-coaching ha podido ser prematura. Pensamos que podría haberse dejado pasar un tiempo desde la

última sesión de coaching y la administración de los cuestionarios para que las estrategias de mejora acordadas por los equipos se hubiesen afianzado en comportamientos más habituales, susceptibles de ser observados tanto por ellos mismos como por los clientes del equipo. Investigaciones futuras deberían incluir diseños longitudinales con medidas repetidas desde la finalización del programa de coaching de equipos, por ejemplo al mes, a los tres meses y a los seis meses. No obstante, cuanto más se alarguen las mediciones desde la intervención más se aumenta el riesgo de que otras variables extrañas influyan en el comportamiento y resultados del equipo, tales como cambios organizativos, alteraciones en la composición del equipo o cambios en las expectativas de los grupos de interés. En esas circunstancias se disminuiría progresivamente la capacidad de atribuir los resultados de la eficacia del equipo a la intervención de coaching de equipos.

Otra limitación del estudio ha sido el idioma y la no adaptación cultural de los cuestionarios. Particularmente el cuestionario “Seguridad psicológica y conductas de aprendizaje” que se *adoptó* directamente del original propuesto por Edmondson (1999). Se decidió administrarlo sin *adaptación* a la muestra nacional, Arabia Saudí o España, ni traducción al idioma local, español o árabe. Fue completado en inglés por todos los participantes, tal como fue diseñado y validado para la muestra original. Una vez comprobado que los participantes en el estudio manifestaron poseer un nivel suficiente como para entender el inglés escrito se confió en que no debería generar ninguna dificultad metodológica. Sin embargo, no podemos afirmar rotundamente que los

participantes entendieran de manera completamente clara los ítems de la encuesta. De hecho algún participante mostró alguna ligera incomodidad por este motivo. Esto pudo suponer un sesgo en las contestaciones. Sugerimos para futuras investigaciones hacer la adaptación de las escalas de seguridad psicológica y conductas de aprendizaje del equipo a las muestras locales siguiendo los parámetros establecidos para adaptaciones y traducciones de tests (Matsumoto y van-de-Vijver, 2011). Con respecto al cuestionario *Team Diagnostic*, es destacable que está traducido a 20 idiomas, permitiendo a cada uno de los participantes individualmente elegir el idioma para completar el cuestionario online –incluyendo español de España, español de Lationamérica, árabe, inglés británico e inglés general. En nuestro caso se eligieron el español de España, el inglés y el árabe, Los participantes agradecieron la facilidad ofrecida, sin que nos constara ninguna queja acerca de la calidad de las traducciones. Una vez completado el cuestionario online también el investigador podía elegir el idioma a la hora de generar el informe del equipo. Se eligió inglés para el equipo A y español para el equipo B. Sin embargo, no nos consta que se haya hecho una adaptación tan rigurosa como establecen los estándares de investigación multicultural, especialmente defendidos por van-de-Vijver (2011). Por lo tanto, una oportunidad más para futuras investigaciones es la ir adaptando localmente una herramienta que se está ya se está aprovechando extensamente en la práctica profesional a lo largo del mundo.

El posible excesivo foco interno en el equipo nos sugiere proponer a los futuros investigadores en esta materia abordar la dimensión de los grupos de interés de los equipos, ya sean éstos la alta dirección, los clientes, socios o agentes externos. Sugerimos además que se considere a los grupos de interés en una doble vertiente: como fuentes de información para evaluar el funcionamiento del equipo y como estrategia de perfeccionamiento del trabajo en equipo siguiendo el modelo de Hawkins (2014).

Respecto a las dificultades inherentes a la comparación con grupos de cuasi control, futuras investigaciones pueden centrar sus estudios en equipos de trabajo que no estén ubicados tan “arriba” en el organigrama como podrían ser por ejemplo equipos de producción o de proyecto. De este modo se podrá disponer de equipos asimilables dentro de la misma área funcional. O bien contar con organizaciones grandes con varias divisiones o unidades de negocio donde este tipo de funciones staff o de negocio estén descentralizadas, de tal modo que se pueda comparar por ejemplo un equipo de TI de una unidad de negocio con otro equipo de TI de otra dentro de la misma organización.

Con relación al sobreénfasis en relaciones versus tareas, pensando en futuras investigaciones, probablemente es indicado buscar un mayor equilibrio entre ambas áreas de atención. Muchos autores defienden que el coaching de equipos debe aprovechar el trabajo real del equipo cuando se está enfrentando a sus tareas. Por eso, quizá merezca la pena considerar en futuros estudios sobre coaching de equipos incluir en las agendas de las sesiones de coaching oportunidades para revisar los objetivos y estrategias del equipo,

el alineamiento con la estrategia general de la compañía, la distribución de cargas de trabajo entre los miembros del equipo, los indicadores de rendimiento (KPI's) del equipo, los mecanismos de toma de decisiones o el aprovechamiento de los recursos.

Aprovechando el modelo de Hackman y Wageman (2005) de que los equipos se encuentran más receptivos para recibir coaching en periodos puntuales de transición –al principio, el medio y al final- de su ciclo de vida, y receptivos para un tipo de ayuda, se sugiere a futuros investigadores indagar en la primera fase del proyecto sobre este aspecto para tener la oportunidad de adaptar el tipo de coaching y aumentar así las probabilidades de éxito.

Hemos abordado las principales limitaciones que han podido afectar a nuestro estudio y que deberían servir como fuente de inspiración para robustecer la consistencia de futuras investigaciones. A continuación describimos las implicaciones que este trabajo puede tener para el desarrollo teórico y para la práctica en este campo.

## 5. Implicaciones

### 5.1 Implicaciones teóricas

La experiencia adquirida con esta investigación nos sirve para poner de relieve la conveniencia de determinados elementos de los modelos de coaching desarrollados hasta la fecha. También para desafiar otros elementos. Pero sobre todo para modestamente arrojar algo de luz en los múltiples postulados ambiguos o contradictorios propios de una disciplina que está en sus primeras fases de desarrollo.

La rotundidad con la que Hackman y Wageman (2005) afirman que no creen en las intervenciones de coaching que se centran en los aspectos relacionales nos ha sorprendido. Este estudio muestra que la atención prestada por el equipo a los procesos de *positividad*, que esencialmente agrupan procesos de relación, no ha sido inútil, más bien al contrario. Por tanto, nos unimos a los autores posteriores (Clutterbuck, 2007; Edmondson, 1999; Haug, 2011; Hawkins, 2014) en la línea de que revisar tanto los procesos relacionales como los procesos sustantivos o de tarea es útil desde el coaching de equipos para mejorar al menos los procesos de los equipos. Una de las conclusiones de Edmondson (1999) en su trabajo sobre seguridad psicológica ilustra este punto con elocuencia:

Los factores estructurales e interpersonales se han tratado en la literatura como explicaciones alternativas de la eficacia de los equipos. Este estudio apoyó, en cambio,

una perspectiva integral en la que tanto las características estructurales como las interpersonales influyen en el aprendizaje y el rendimiento de los equipos.... La futura investigación sobre equipos tiene mucho que ganar investigando sobre cómo los factores estructurales e interpersonales están interrelacionados más que sobre cuál es más importante. (p.379)

Sin embargo, dentro de la misma teoría de coaching de Hackman y Wageman (2005) la noción de que es necesario detectar el grado de receptividad del equipo para recibir el coaching –tanto del líder como de los miembros del equipo añadirán autores posteriores (Peters y Carr, 2013a)- nos parece sugerente y valiosa. Especialmente porque predice que habrá ciertos momentos de la vida del equipo en los que estará más dispuesto a pedir o recibir ayuda. Por tanto, permitirá al coach estar atento a verificar tal disposición y a proponer modalidades de coaching que pueden ser pertinentes al momento del equipo. Aunque esta línea específica de investigación no se ha abandonado (Wageman et al., 2009) creemos que puede ser muy fructífera para apoyar la práctica profesional.

En relación con este asunto, nos parecería interesante explorar modelos que permitieran categorizar qué situaciones pueden ser las más propicias para que un equipo aproveche los beneficios de una intervención de coaching de equipo. Por ejemplo, equipos que se acaban de formar después de una fusión, adquisición o reestructuración. Equipos que empiezan su andadura y requieren un apoyo estructural para alcanzar



velocidad de crucero. Equipos que por circunstancias se encuentran atascados con algún asunto y no encuentren las claves para avanzar en su funcionamiento. Equipos que se forman con personas con escasa experiencia en gestión de equipos, tales como equipos de proyecto o equipos formados con gestores recién promocionados. Poner a prueba enfoques teóricos adaptados a cada una de esas situaciones o necesidades del equipo podrían aportarían mucho valor a la disciplina.

Un ámbito que está insuficientemente tratado en la literatura académica es el coaching de equipos virtual. Solo hemos encontrado un estudio que lo aborda (Dyke, 2014). Un coaching que se hace principalmente a través de sistemas de videoconferencia. En nuestro trabajo hemos experimentado sesiones virtuales y presenciales. Dos de las tres sesiones de coaching con el equipo A se realizaron en formato virtual a través de videoconferencia. La experiencia fue positiva. No se apreciaron apenas dificultades de comunicación salvo un incidente menor por problemas de conexión a internet de un participante que estaba de viaje de trabajo y se conectaba desde la India. Se deberían estudiar las ventajas, inconvenientes o condiciones para que el coaching de equipos virtual sea eficaz, para beneficio tanto de la organización cliente (menores costes) como del coach (mayor productividad).

Hay otros dos elementos también objeto de controversia entre los autores sobre los que sería interesante mayor desarrollo teórico: si el coaching de equipos debe orientar o prevenir al equipo respecto a abordar aspectos del pasado del equipo y en qué medida es

útil hacer coaching individual al líder o a determinados miembros del equipo mientras se realiza coaching al equipo. Ambos debates podrían estar relacionados.

Nos inclinamos a favor de Hawkins (2014) al pensar que no es necesario, ni probablemente conveniente, simultanear un proceso de coaching individual con el líder del equipo al mismo tiempo que se realiza coaching a su equipo. Ha sido el enfoque de la intervención de coaching de equipos seguido en este trabajo. Pero esta opinión es contestada por (Peters y Carr, 2013a) que recomiendan justo lo contrario. De las explicaciones de Hawkins deducimos y compartimos que es mejor tratar con el equipo como sistema y cualquier abordaje paralelo puede ser una interferencia. Al fin y al cabo el líder es una parte del sistema que ha de manifestarse dentro del sistema, no fuera.

Del mismo modo hay coaches que recomiendan como etapa previa entrevistarse individualmente con todos los miembros del equipo para conocer su percepción sobre el equipo. Algo que tampoco se ha realizado en este estudio. Estas entrevistas podrían servir ciertamente para comprobar el grado de disposición individual para participar en el programa de coaching de equipo. En la sesión inicial con el equipo el coach “devolvería” al equipo una visión consolidada de las aportaciones individuales. Hawkins, contrario a esta práctica, cree por experiencia que estas conversaciones individuales suelen provocar en muchas ocasiones juicios individuales de los miembros del equipo acerca de rencillas entre determinados compañeros del equipo en el pasado. Se acentúan las culpabilizaciones y las etiquetas a los compañeros, generándose además una expectativa

de que el coaching de equipos servirá para resolver problemas interpersonales enquistados del pasado.

Sin embargo, hay otros autores junto con Hawkins, como por ejemplo Brown y Grant (2010) que defienden un modelo orientado hacia el futuro basado en soluciones, más que en explorar problemas pasados. Por eso, éstos últimos proponen el modelo GROUP, que explora la situación actual y a partir de ahí se plantea cual es la visión deseada del equipo, los objetivos y las opciones. Hawkins lo denominará enfoque “*future-back*”, que significa pedir al equipo que trabaje desde la visualización del equipo que quieren llegar a ser en un futuro. El riesgo de adentrarse en el pasado o animando conversaciones sobre causas últimas de los problemas que les aquejan, es que puede convertir el coaching de equipos en sesiones de psicoterapia grupal. Sería beneficioso para esta disciplina aclarar el alcance y la conveniencia de estas diferentes perspectivas. Por ejemplo, explorar el valor de los enfoques psicodinámicos o gestálticos en el coaching de equipos, por citar algunos de los más reconocidos (Kets-de-Vries, 2012). En resumen, sería deseable un mayor desarrollo teórico que arroje claridad sobre estas prácticas.

Por último, incluir en los modelos de coaching de equipos el trabajo de las relaciones que el equipo ha de cultivar con sus grupos de interés para asegurar la consecución de su misión como equipo. Ya lo hace Hawkins (2014) con gran insistencia en sus postulados. Pero ciertamente la mayoría de los modelos de coaching de equipos tienen un excesivo foco interno. Habría que apoyar ese movimiento que predica Hawkins de “*outside-in*”

que implica que el equipo está abierto a incluir en sus conversaciones sobre sus procesos y trabajo en equipo los intereses de la alta dirección, los clientes, los socios o los agentes externos. El desarrollo de modelos teóricos que estudiaran la influencia de las relaciones que el equipo entabla con los grupos de interés con los procesos y la eficacia del equipo fortalecerían sin duda esta disciplina de apoyo a las organizaciones.

### *5.2 Implicaciones prácticas*

Desde la experiencia adquirida con la investigación llevada a cabo a través de este estudio extraemos las siguientes conclusiones que consideramos orientar la práctica del coaching de equipos:

- El estudio permite confirmar el valor de la herramienta *Team Diagnostic* para: 1) medir el estado actual de los procesos del equipo, 2) ser utilizada como herramienta de coaching y 3) como instrumento para valorar los progresos en las mejoras de los procesos del equipo, tanto de tarea (productividad) como de relación (positividad). En el estudio los dos equipos mejoraron en *todos y cada uno de* los catorce procesos de equipo estudiados.
- De los resultados obtenidos, falta de impacto positivo en la eficacia del equipo con una intervención de 2-3 meses, se infiere que una intervención más extensa en el tiempo, por ejemplo proyectos de coaching de equipo de seis o más meses,

- podría permitir cambios consistentes y duraderos en la manera de operar del equipo, que terminarían reflejándose en los resultados del equipo (eficacia).
- El desarrollo de intervenciones virtuales de coaching de equipos, por videoconferencia como algunas de sesiones realizadas en este estudio, aun siendo un terreno por explorar, puede suponer una gran oportunidad de eficiencia y productividad para organizaciones y coaches.
  - La óptima identificación de la situación del equipo antes de la intervención, por ejemplo condiciones antecedentes del equipo, situación en el ciclo de vida del equipo o desafíos y prioridades, que en este estudio se han considerado solo superficialmente, podría ayudar a elegir un enfoque de intervención de coaching más adaptado a las necesidades del equipo y aumentar las probabilidades de producir un impacto positivo en su rendimiento colectivo.
  - Desde la revisión teórica de los modelos de coaching de equipos y con la experiencia adquirida con este trabajo de investigación se han elaborado unas ideas *provisionales* sobre el diseño de una intervención de equipos, sobre un perfil del coaching de equipos y sobre una colección de herramientas para el coaching de equipos, que pueden consultarse en los anexos XII-XIV.
  - Dos ámbitos de mejora de la práctica del coaching de equipos, que en este estudio se han infravalorado, son prestar una mayor atención a acompañar al equipo a

obtener resultados operativos y una mayor atención a incluir las relaciones que el equipo ha de establecer y cultivar con sus grupos de interés.

Hasta aquí se han desarrollado las implicaciones teóricas y prácticas derivadas de esta investigación. En el siguiente y último capítulo resumimos las principales conclusiones.

## 6. Conclusión

La necesidad de competitividad de las organizaciones en un entorno actual incierto, complejo y cambiante lleva a sus dirigentes a confiar cada vez más en modelos organizativos basados en equipos de trabajo. Los equipos necesitan perfeccionar sus procesos internos, optimizar la complementariedad del talento disponible y generar alineamiento y compromiso con los fines de la organización, promover un aprendizaje continuo para que las personas y las organizaciones sigan adaptándose a su entorno y así alcanzar objetivos ambiciosos de manera sostenible. Tanto los líderes como los miembros de sus equipos pueden encontrar en el coaching de equipos un apoyo valioso en determinados momentos de su desarrollo para hacer frente a estos retos.

A través de la revisión de la literatura académica llevada a cabo para sustentar el modelo de investigación se ha constatado que el campo de estudio del coaching de equipos está poco desarrollado. Se limita prácticamente a los últimos quince años, si bien aprovecha modelos, conceptos y herramientas de corrientes anteriores más establecidas como el coaching ejecutivo y deportivo, los estudios sobre eficacia de los equipos, la psicología de los grupos, el pensamiento sistémico, el desarrollo organizacional y la extensa literatura de *management*. Este estudio contribuye modestamente a ir consolidando el estudio de las variables que intervienen en la relación del coaching de equipos con los procesos y la eficacia del equipo.

A través de un estudio cuasi experimental en un entorno organizacional con equipos intactos, los equipos gestores del área de TI de dos organizaciones diferentes se confirma el impacto que el coaching de equipos puede tener sobre la mejora de los procesos del equipo. Permite concluir que mejora tanto los procesos relacionados con la ejecución de las tareas estructurales (*factores de productividad*) como los procesos relacionados con las interacciones entre los miembros del equipo (*factores de positividad*). Se ha explorado también si el coaching de equipos podía facilitar la creación de seguridad psicológica y conductas de aprendizaje en el equipo. En este caso, los resultados han sido mixtos. Se ha podido obtener evidencia empírica para apoyar que interviene en favorecer el aumento de conductas de aprendizaje en uno de los equipos, pero no en el otro. No se han encontrado evidencias para apoyar la influencia sobre la creación de mayor seguridad psicológica en el equipo. Se somete por tanto a futuras investigaciones la confirmación de estas hipótesis con mayor evidencia sugiriendo la aplicación de intervenciones de coaching de una mayor profundidad o duración.

Cerramos este trabajo doctoral con una sentencia que resume el espíritu de este campo de estudio. La tomamos prestada de nuestro apreciado colaborador Mohamed Magdy Tantawi, del departamento de RRHH de la organización saudí, quien la utiliza habitualmente en la firma de sus emails:

‘Sé positivo, si quieres llegar rápido ve solo, pero si quieres llegar lejos ve en equipo’

(*Proverbio africano*).



## 7. Lista de referencias

- Aguirre, A., Gallastegi, A., Sacanell, E., Fernández, I., y Sarasola, M. (s. f.). *Coaching de equipos: Apuntes para una formación desde la práctica* (Apuntes para curso coaching de equipos). Bilbao-Barcelona: Fundación EDE- Emana. Recuperado de <http://apuntescoachingequipos.com/wp-content/uploads/2015/03/ApuntesCoachingdeEquipos.pdf>
- Alcover, C. M. (2009). Aspectos temporales: formación, desarrollo y socialización de grupo. En F. Gil y C.M. Alcover (Dir.) *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 105-133). Madrid: Pirámide.
- Alcover, C. M. (2014). Trabajando juntos: Fundamentos de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo. En Sonia P. Gonçalves (Coord.) *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações. Principios y Práticas* (pp. 261-297). Lisboa: Pactor.
- Recuperado a partir de [http://issuu.com/lidel/docs/maquete\\_pto\\_issuu?e=4804698/6438168](http://issuu.com/lidel/docs/maquete_pto_issuu?e=4804698/6438168)
- Alcover, C. M., Rico, R., y Gil, F. (2011). Equipos en contexto: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje de equipos en entornos organizacionales flexibles. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 7-16.
- Alonso, S. (Coord.) (2013). *Coaching dialógico*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

- Anderson, M. C., Anderson, D. L., y Mayo, W. D. (2008). Team coaching helps a leadership team drive cultural change at Caterpillar. *Global Business and Organizational Excellence*, 40-50. <http://doi.org/10.1002/joe.20212>
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning and action: Individual and organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arrow, H., Scott, M., Bouas, K., Weelan, S., y Moreland, R. (2003). Time, change, and development: The Temporal Perspective on Groups. *Small Group Research*, 20(10), 1-33. <http://doi.org/10.1177/1046496403259757>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 22-147.
- Belbin, R. M. (2012). *Team roles at work*. New Your, NY: Routledge.
- Ben-Hur, S., Kinley, N., y Karsten Jonsen. (2012). Coaching executive teams to reach better decisions. *Journal of Management Development*, 31(7), 711-723. <http://doi.org/10.1108/02621711211243908>
- Blanco, A., Caballero, A., y Corte, L. de la. (2012). *Psicología de los grupos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Blattner, J., y Bacigalupo, A. (2007). Using emotional intelligence to develop executive leadership and team and organizational development. *Consulting Psychology*

- Journal: Practice and Research*, 59(3), 209–219. <http://doi.org/10.1037/1065-9293.59.3.209>
- Britton, J. (2011). *Effective Group Coaching: Tried and Tested Tools and Resources for Optimum Coaching Results*. Ontario- Canada: Jossey-Bass.
- Brown, S. W., y Grant, A. M. (2010). From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 30-45.  
<http://doi.org/10.1080/17521880903559697>
- Buckingham, M., y Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. New York, NY: The Free Press.
- Cardon, A. (2003). *Coaching de equipos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Carr, C., y Peters, J. (2013). The experience of team coaching: A dual case study. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 80-98.
- Carr, R. (2011). The state of the art in return on investment (ROI) in coaching. *Manchester Review Peer Bulletin*, 206, 20.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., y Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.

- Carter, A., y Hawkins, P. (2013). Team coaching. En J. Passmore et al. *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 175-194). John Wiley y Sons.
- Catton, K. (2008). How Johns Manville radically—and humanely—transformed its IT function into a world-class business partner. *Global Business and Organizational Excellence*, 27(6), 6-13. <http://doi.org/10.1002/joe.20227>
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the team at work* (Kindle book). Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Corral, F. (2012). El equipo en la barca de remos. Recuperado de <http://www.criteriaadvisors.com/opinamos/2012/diciembre/el-equipo-en-la-barca-de-remos.html>
- Crossan, M. M., y Hulland, J. S. (1997). Measuring organizational learning. *Working paper No. 98-97. Richard Ivey School of Business. London, ON: Research and Development Office.*
- Dattner, B., y Dunn, A. (s. f.). Team assessments. (informe disponible en web corporativa de Dattner Consulting LLC). Recuperado de <http://dattnerconsulting.com/presentations-files/teamhandbook.pdf>
- Dechant, K., y Marsick, V. J. (1993). *Team learning inventory*. PA: King of Prussia-Organization Design y Development.

Diedrich, R. C. (2001). Lessons learned in -and guidelines for- coaching executive teams.

*Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 238-239.

<http://doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.238>

Drexler, A., Sibbet, D., y Forrester, R. (1988). The team performance model. En W. B.

Reddy y K. Jamison (Eds.) *Team building: Blueprints for productivity and*

*satisfaction* (pp. 45-61). Alexandria, VA and San Diego, CA: NTL

Institute/University Associates.

Driskell, J. E., Radtke, P. H., y Salas, E. (2003). Virtual teams effects of technological

mediation on team performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and*

*Practice*, 77(4), 297–323. <http://doi.org/10.1037/1089-2699.7.4.297>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams.

*Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in the Operating Room\_How Team Leaders

promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management*

*Studies*, 40(6), 1419-1452.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of*

*Management Review*, 14(4), 532-550.

Fillery-Travis, A., y Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong

question? *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 23-26.

- Fisher, Colin Muneo. (2010). *The timing and type of team coaching interventions- Resumen Tesis doctoral*. Harvard University, United States - Massachusetts.  
Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/612778142>
- Flaherty, J. (1999). *Coaching: Evoking excellence in others*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Foster, S. L., y Lloyd, P. J. (2007). Positive psychology principles applied to consulting psychology at the individual and group level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 30-40. <http://doi.org/10.1037/1065-9293.59.1.30>
- GEI partners y EI world. (2013). Team Emotional Intelligence Survey report sample.  
Recuperado de  
<http://www.eiworld.org/portals/0/pdf/events/SampleAbridgedTeamEiFeedbackReportv1-Feb2013.pdf>
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Towards a new model of group development. *Academy of Management Review*, 31, 9-41.
- Gil, F., y Alcover, C. M. (2009). *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide. Madrid: Pirámide.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.

- 
- Gil, F., Alcover, C., y Peiró, J. M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 193-218.
- Gil, F., Barrasa, A., y Alcover, C. M. (2004). Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje. *Psichotema*, 16(3), 378-383.
- Gil, F., y García Sáiz, M. (1996). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Gil, F., García Sáiz, M., y Alcover, C. (2009). Procesos implicados en el rendimiento grupal. En Gil, F., y Alcover, C. M. *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 223-250). Pirámide.
- Goldsmith, M. (2015). *Triggers*. New York, NY: Crown Business.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y Annie McKee (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, (December), 42-51
- Gottman, J. y J. deClaire (2002). *The relationship cure: A 5 step guide to strengthening your marriage, family, and friendships: A 5 step guide for building better connections with family, friends and lovers*. New York, NY: Three Rivers Press.
- Hackman, J. R., y Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.

- 
- Hagen, M., y Aguilar, M. G. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resources Development Quarterly*, 23(12), 363-388.
- Hagen, M. S., y Peterson, S. L. (2014). Coaching scales: A review of the literature and comparative analysis. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 222-241. <http://doi.org/10.1177/1523422313520203>
- Haug, M. (2011). What is the relationship between coaching interventions and team effectiveness? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special issue*(5), 89-101.
- Hauser, L. L. (2014). Shape shifting: A behavioral team coaching model for coach education, research, and practice. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 48-71. <http://doi.org/10.1002/jpoc.21144>
- Hawkins, P. (2014). *Leadership team coaching: developing collective transformational leadership* (Kindle book). Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Hersey, P., y Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hicks, B. (2010). *Team coaching: A literature review*. UK: IES Institute for Employment Studies. Recuperado de <http://www.employment-studies.co.uk/resource/team-coaching-literature-review>



- ICF. (2012). *Estudio global de coaching 2012 de la ICF*. Recuperado de <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/ICF-Exec-Summary-FINAL-Spanish.pdf>
- Jones, R. J., Woods, S. A., y Guillaume, Y. R. F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-29.  
<http://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization* (Kindle book). Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Kets-de-Vries, M. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19(1), 61-76.
- Kets-de-Vries, M. (2012). *The group coaching conundrum working paper*. (Faculty & Research). Fontainebleau: Insead. Recuperado de <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=49860>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why change transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, (January), 96-103.

- 
- Kralj, M. M. (2001). Coaching at the top: Assisting a chief executive and his team. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(2), 108-116.  
<http://doi.org/10.1037//1061^t087.53.2.108>
- Landsberg, M. (1996). *Tao of coaching: Boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you*. London: Harper Collins.
- Leedham, M. (2005). The coaching scorecard: A holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), 30-44.
- Lencioni, P (2003) *Las cinco disfunciones de un equipo: Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz*. Barcelona: Ediciones Urano
- Lencioni, P. (2005). *Overcoming the five dysfunctions of a team: A field guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- León, O. G., y Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Lewin, K., y Cartwright, D. (1964). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. London: Harper.
- Liu, C.-Y., Pirola-Merlo, A., Yang, C.-A., y Huang, C. (2009). Disseminating the functions of team coaching regarding research and development team

- effectiveness: Evidence from high-tech industries in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 37(1), 41-58.
- Losada, M., y Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765. <http://doi.org/10.1177/0002764203260208>
- Lourenço, P. R., Dimas, I. D., y Rebelo, T. (2014). Effective workgroups: The role of diversity and culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 123-132. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.002>
- Matsumoto, D., y van-de-Vijver, F. J. R. (2011). *Cross-cultural research methods in psychology*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Maturana, H. (1988). Ontology of observing: The biological foundations of self-consciousness and the physical domain of existence. Presentado en American Society for Cybernetics Conference, Felton, CA: Conference Workbook. Recuperado de [http://www.inteco.cl/articulos/004/texto\\_ing.htm](http://www.inteco.cl/articulos/004/texto_ing.htm)
- McCall, M. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3-19. <http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x>
- McCann, D. (2012). Coaching with teams: Team Management Systems (TMS). En J. Passmore *Psychometrics in coaching: Using psychological and psychometric tools for development* (pp. 95-117). Kogan Page.

- McCarthy, G., y Milner, J. (2013). Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779.  
<http://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- McShane, y Von Glinow. (2014). *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality*. New Yor, NY:Mc Graw-Hill Higher Education.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Miles, M. B. y Huberman, A.M. (1994) Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moral, M. C. (2009a). Executive team coaching in multinational companies. En M. Moral y G. Abbot (Eds.) *The Routledge companion to international coaching* (pp. 256-268). Londres: Routledge.
- Morgeson, F. P. (2005). The External leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497–508.
- Myers, I. B., McCaulley M. H, y Hammer, A. L. (1998). *MBTI Manual (A guide to the development and use of the Myers Briggs type indicator)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Offenbeek, M. V. (2001). Process and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 303-317.

- Olivero, G., Bane, K., y Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 461-469.
- Palmer, S., y Whybrow, A. (2008). *Handbook of coaching psychology: a guide for practitioners* (Kindle book). Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Peters, J., y Carr, C. (2013a). *High performance team coaching: a comprehensive system for leaders and coaches* (Kindle book). Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Peters, J., y Carr, C. (2013b). Team effectiveness and team coaching literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 116-136. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2013.798669>
- Peterson, D. B. (2007). Executive coaching in a cross-cultural context. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(4), 261-271. <http://doi.org/10.1037/1065-9293.59.4.261>
- Piqueras, C., y Arola, E. (2014). *Coaching de equipos: lo que se necesita saber para facilitar el desarrollo de un equipo* (Kindle book). Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Rezania, D., y Lingham, T. (2009). Coaching IT project teams: A design toolkit. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(4), 577-590. <http://doi.org/10.1108/17538370910991151>

- 
- Rico, R., Alcover, C. M., y Tabernero, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*, 15, 57-79.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. New York, NY: Pearson Education.
- Rodríguez, F. (2009). La investigación en psicología de los grupos. En F. Gil y C.M. Alcover (Dirs.) *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 417-446). Madrid: Pirámide.
- Rousseau, V., Aube, C., y Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Leadership y Organization Development Journal*, 34(4), 344-364. <http://doi.org/10.1108/LODJ-08-2011-0073>
- Salas, E. (2015). Measuring Team Cohesion: Observations from the Science. *Human Factors*, 57(3), 365-374. <http://doi.org/10.1177/0018720815578267>
- Sánchez-Carrión, J. J. (2005). *Manual de análisis estadístico de los datos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Scharmer, O. (2009). *Teoría U: Leading from the future as it emerges. The social technology of presencing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., y Smith, B. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Shipper, F, y Weer, C. (2011). A longitudinal investigation of the impact of positive and negative coaching on team effectiveness. *Academy of Management Annual Meeting* (p. 26).
- Sieler, A. (2003). *Coaching to the human soul: Ontological coaching and deep change*. Blackburn, Victoria: Newfield Australia.
- Swift, T. A., y West, M. A. (1998). *Reflexivity and group processes: Research and practice*. ESRC Centre for Organization and Innovation.
- Team Coaching International. (2014). *Team diagnostic: Technical manual summary*. (informe facilitado por Team Coaching International used with permission).
- Team Diagnostic™ Data Analysis*. (s. f.). “Data from the Team Diagnostic™ assessment data base © 2015 Team Coaching International used with permission.” Recuperado a partir de <http://coaches.teamcoachinginternational.com/team-diagnostic-data-analysis/>
- Terblanche, N. (2014). Knowledge sharing in the organizational context: Using social network analysis as a coaching tool. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), 146-164.

- Thornton, C. (2010). *Group and team coaching: the essential guide*. New York, NY: Routledge.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399. <http://doi.org/10.1037/h0022100>
- Vaartjes, V. (2005). Integrating action learning practices into executive coaching to enhance business results. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(1), 1-17.
- Van Dyke, P. R. V. (2014). Virtual group coaching: A curriculum for coaches and educators. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 72-86. <http://doi.org/10.1002/jpoc.21145>
- Wageman, R., Fisher, C. M., y Hackman, J. R. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192-203. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.04.004>
- Wageman, R., Hackman, J. R., y Lehman, E. (2005). Team diagnostic survey: Development of an instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373-398. <http://doi.org/10.1177/0021886305281984>
- West, M. A., y Lyubovnikova, J. R. (2012). Real teams or pseudo teams? The changing landscape needs a better map. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 25-28.



- West, M. A., y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working: A practical guide to organizational transformation*. Oxford: British Psychological Association-Blackwell.
- Wheelan, S. A. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights, MA, US: Allyn & Bacon
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance* (Kindle book). Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Witworth, L, Kimsey-House, H, K, y Sandahl, P. (2007). *Co-active coaching: New skills for coaching people towards success*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Woodhead, V. (2011). How does coaching help to support team working? A case study in the NHS. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue(5)*, 102-119.

## 8. Anexos

### 8.1 Anexo I. Presentación proyecto al líder del área de IT



**Proyecto mejoras trabajo en equipo**  
LDA Tecnología

Coach: Fernando Corral / [fcorral@gcriteria.com](mailto:fcorral@gcriteria.com)  
15 julio 2015

Graphics and text descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

### Visión general del proyecto

- El objetivo es mejorar la eficacia del equipo
- Basado en una intervención de coaching de equipo
  - Un workshop de un día
  - Un mínimo de dos reuniones (2h) de seguimiento de la implantación de las mejoras de equipo
- Habrán dos evaluaciones del equipo- utilizando el modelo de Team Diagnostic (TDA)
  - Antes del coaching
  - Después del coaching
- Los resultados se utilizarán para un proyecto de investigación

Graphics and text descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

### Plan del proyecto



Graphics and text descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

### Calendario del proyecto

	Actividades	16-22 julio	23 julio	30 julio	6 ago	13 ago	20 ago	27 ago
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario preparación proyecto - coaching (1h)</li> <li>• Reunión preparación Team Diagnostic (TDA)</li> <li>• Presentación proyecto al equipo</li> </ul>	X	X					
Evaluación Pre-coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brief 1 reunión al equipo cuestionario online TDA</li> <li>• Reunión de presentación al cuestionario TDA</li> </ul>		X	X				
Coaching de equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop coaching equipo 1 día</li> <li>• Reunión seguimiento 45' equipo-2h</li> <li>• Reunión seguimiento 45' equipo-2h</li> </ul>				X	X	X	
Evaluación Post-coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brief 1 reunión al equipo cuestionario online TDA 2h</li> <li>• Reunión de presentación al cuestionario TDA</li> <li>• Informe resultados proyecto - Briefing al equipo</li> </ul>						X	X

Graphics and text descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

### Observaciones prácticas

- El Team Diagnostic Assessment (TDA) es un cuestionario online que será completado por cada uno de los miembros del equipo
- Los miembros del equipo contestarán las preguntas pensando en el funcionamiento del equipo
- El cuestionario tiene 80 ítems y cinco preguntas abiertas
- Los resultados de la evaluación 'pre-coaching' serán revelados al equipo durante un workshop de un día de duración, como base para que el equipo desarrolle estrategias de mejora, con el apoyo de uno o dos coaches.
- Un mínimo de dos reuniones (2h) de seguimiento completarán la intervención de coaching

Graphics and text descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

### Team Coaching



Graphics and text descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

### Coaching de equipo- proceso típico



- 1. Identificar el equipo
- 2. ¿Por qué coaching de equipo? ¿Por qué ahora?
- 3. Cuestionario online
- 4. Preparar el workshop para la sesión de equipo
- 5. Realizar el workshop para revelar los resultados y entrenar al equipo
- 6. Establecer plan de acción
- 7. Programar sesiones de seguimiento con el equipo
- 8. Cuestionario online de seguimiento

Graphics and/or descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

### Team Diagnostic™ Enfoque

#### ¿Qué lo hace especial?

- Enfoque que trabaja con el equipo como un sistema en lugar de una suma de individuos
- Proceso de coaching de equipos, a diferencia de un evento de team building
- Énfasis en construir sobre las fortalezas del equipo
- Experiencia mundial con equipos

Graphics and/or descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

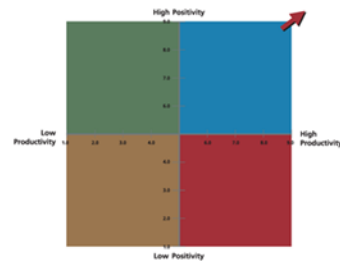
### Team Diagnostic™ Enfoque

#### ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que los equipos alcancen alto rendimiento?

- "Los equipos existen para obtener resultados." Observan los factores que apoyan la capacidad del equipo para ser productivos. *El continuum de Productividad*
- "La cultura del equipo tiene el poder de bloquear o facilitar los resultados" Observan los factores que crean un entorno positivo. *El continuum de Positividad*

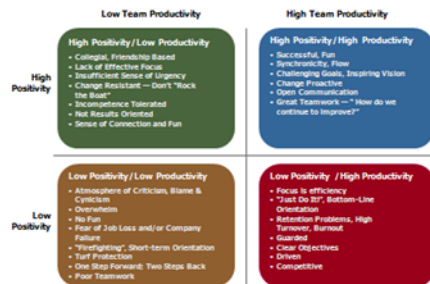
Graphics and/or descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

### Perfil del equipo: Productividad/Positividad



Graphics and/or descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

### Un modelo integral



Graphics and/or descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

### El modelo— Fortalezas de Productividad



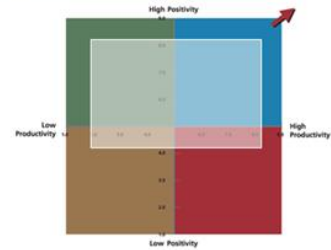
Graphics and/or descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

## El modelo— Fortalezas de Positividad



Copyright and/or descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

## Huella del equipo



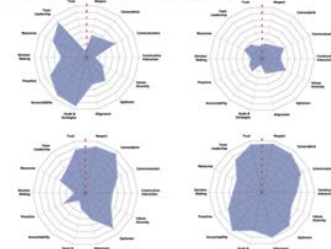
Copyright and/or descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

## Revelando el equipo



Copyright and/or descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

## Los equipos se configuran en diferentes formas y tamaños



Copyright and/or descriptions of the Team Diagnostic™ model and assessments © 2011 Team Coaching International, used with permission.

## 8.2 Anexo II. Email invitación a encuesta Team Diagnostic

Estimado/a {{participant\_name}}:

Me alegra tener la oportunidad de trabajar contigo utilizando la herramienta de diagnóstico única desarrollada por Team Coaching International (TCI). Esta herramienta se basa en un modelo de efectividad de equipo que ayuda a los equipos de trabajo a identificar fortalezas y áreas de desarrollo.

El Team Diagnostic™ evalúa al equipo como un todo, más que evaluar a los individuos. El perfil resultado mide dos coordenadas: factores que llevan a una mayor productividad y factores de positividad que permiten construir una cultura más fuerte. El perfil del Team Diagnostic™ muestra gráficamente puntuaciones en 14 áreas separadas.

Al completar el diagnóstico, por favor ten en cuenta el equipo específico que estás evaluando. Contesta a las preguntas desde la perspectiva de cómo es el equipo hoy, no cómo fue en el pasado o cómo podría ser en el futuro. La mayoría responde al diagnóstico en 15 ó 20 minutos. Nuestra fecha tope para completarlo es {{completion\_date}}. Gracias por tu colaboración.

Este es tu enlace personal al diagnóstico. Cada enlace se asigna individualmente. No compartas tu link o este email con nadie.

Por favor, ten en cuenta que todas las respuestas al diagnóstico, incluidos los comentarios individuales escritos, serán presentados de manera anónima como parte de los resultados globales. Las respuestas individuales no serán atribuidas a la persona que las haya hecho (es decir, tu nombre no aparecerá al lado de tus comentarios escritos). Te animamos a ser honesto y sincero para hacer posible que asuntos importantes puedan aflorar de modo que se puedan mejorar la dinámica del equipo y los resultados de equipo.

Si tienes alguna pregunta, por favor contacta conmigo en el {{facilitator\_phone}} o envíame un email a {{facilitator\_email}}.

Estoy deseando encontrarme contigo para revisar vuestros resultados y planificar los pasos siguientes.

Atentamente,  
{{facilitator\_name}}

### 8.3 Anexo III. Ejemplo de preguntas Team Diagnostic- 80 ítems

	No describe nuestro equipo					Completamente describe nuestro equipo			
Ejemplos de preguntas cerradas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
No tendemos a pensar demasiado en las dificultades pasadas del equipo.									
Tenemos acuerdos en el equipo respecto a cómo comportarnos cuando surgen conflictos.									
No hay un sentimiento subyacente de indefensión y desesperanza en nuestro equipo.									
En nuestro equipo la gente no se pone a la defensiva cuando se señalan los errores.									
La diversión y el humor están presentes en nuestras relaciones.									
Confiamos unos en otros lo suficiente como para revelar nuestras vulnerabilidades en el grupo.									
No hablamos de otros miembros del equipo con desprecio.									
En nuestro equipo no se “juega a la política” para salirse uno con la suya.									
Los miembros del equipo no critican a otros a sus espaldas.									
En nuestro equipo no endulzamos la verdad para evitar molestar o herir los sentimientos de otros.									
No trabajamos en un entorno basado en el miedo.									
No evitamos el conflicto.									
Tenemos un respeto mutuo entre nosotros.									
En nuestro equipo se muestran todas las opiniones, incluso las impopulares.									
Nos damos feedback –opinión- unos a otros regularmente									
...									

Preguntas abiertas
¿Qué está funcionando en este equipo?
¿Cuáles son las tres mayores fortalezas de este equipo?
¿Cuáles son los tres desafíos más importantes de este equipo?
¿Cuáles son las tres prioridades más importantes de este equipo?
¿Qué apoyaría mejor a este equipo –en este momento?

#### 8.4 Anexo IV. Cuestionario “Seg. psicológica y aprend. equipo”- equipo

Team survey		Very inaccurate      Very accurate						
		1	2	3	4	5	6	7
1	This team gets all the information it needs to do our work and plan our schedule.							
2	It is easy for this team to obtain expert assistance when something comes up that we don't know how to handle.							
3	This team is kept in the dark about current developments and future plans that may affect its work.							
4	This team lacks access to useful training on the job.							
5	Excellent work pays off in this company.							
6	The work that this team does makes a difference for the people who receive or use it.							
7	The work we do on this team <i>itself</i> provides us with plenty of feedback about how well the team is performing.							
8	Those who receive or use this team's output rarely give us feedback about how well our work meets their needs.							
9	It is clear what this team is supposed to accomplish.							
10	This team spend time making sure every team member understands the team objectives.							
11	The team has invested plenty of time to clarify our goals.							
12	Most people in this team have the ability to solve the problems that come up in our work.							
13	All members of this team have more than enough training and experience for the kind of work they have to do.							
14	Certain individuals in this team lack the special skills needed for good team work.							
15	Achieving this team's goals is well within our reach.							
16	This team can achieve its task without requiring us to put in unreasonable time or effort.							
17	With focus and effort, this team can do anything we set out to accomplish.							
18	If you make a mistake on this team, it is often held against you.							
19	Members of this team are able to bring up problems and tough issues.							
20	People on this team sometimes reject others for being different.							
21	It is safe to take a risk on this team.							
22	It is difficult to ask other members of this team for help.							
23	No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts							
24	Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.							
25	We regularly take time to figure out ways to improve our team's work processes.							
26	This team tends to handle differences of opinion privately or off-line, rather than addressing them directly as a group.							
27	Team members go out and get all the information they possibly can from others -such as customers, or other parts of the organization.							
28	This team frequently seeks new information that leads us to make important changes.							
29	In this team, someone always makes sure that we stop to reflect on the team's work process.							
30	People in this team often speak up to test assumptions about issues under discussion.							
31	We invite people from outside the team to present information or have discussions with us.							
32	Recently, this team seems to be "slipping" a bit in its level of performance and accomplishments.							
33	Those who receive or use the work this team does often have complaints about our work.							
34	The quality of work provided by this team is improving over time.							
35	Critical quality errors occur frequently in this team.							
36	Others in the company who interact with this team often complain about how it functions.							
37	My opinion of myself goes up when I do my job well.							
38	I feel bad and unhappy when I discover that I have performed less well than I should have in my job.							
39	I feel a great sense of personal satisfaction when I do my job well.							
40	I live, eat, and breath my job.							
		Never      Always						
		1	2	3	4	5		
41	The team leader initiates meetings to discuss the team's progress.							
42	The team leader is available for consultation on problems.							
43	The team leader is an ongoing "presence" in this team -someone who is ready available.							





## 8.6 Anexo VI. Modelo de informe Team Diagnostic para el equipo



### ¿Qué es un equipo?

Team Diagnostic™



Los **equipos exitosos** representan equipos dentro de equipos o con miembros aislados, algunos con metas y misión compartidas.

- ¿En cuántos equipos diferentes estás unido o tus compañeros de equipo?
- ¿En dónde se trabaja mejor con otros dentro?

© Team Coaching International 2018. All Rights Reserved. | 7

### El Modelo

Team Diagnostic™

**"La tarea fundamental de los líderes es generar un buen sentimiento en aquellos que lideran. Esto ocurre cuando un líder crea resonancia, una reserva de positividad que libera lo mejor de las personas. En su raíz, pues, el trabajo primario del liderazgo es emocional."**

Una aproximación a los equipos como sistemas  
Como podemos ver, un equipo es diferente de un grupo. De hecho, se es un sistema de interrelaciones. El coaching "Team Diagnostic™" está diseñado desde un enfoque de sistema para trabajar con equipos. La evaluación está diseñada para medir el sistema mediante la incorporación de los puntos de vista de los miembros del equipo y guiarlos a crear un sistema integrado.

El equipo es medido en dos que la perspectiva del equipo de una formalidad de productividad y la perspectiva del equipo de la positividad. Dichos de manera sencilla, las fortalezas de productividad describen la capacidad para desempeñar la función que se requiere al equipo. Las fortalezas de la positividad describen al personal y la relación cooperativa para trabajar juntos. La palabra "positividad" está derivada del trabajo de Daniel Goleman con la Inteligencia Emocional.

Se colocaron Productividad en un eje horizontal y Positividad en el eje vertical, creando una matriz de cuatro cuadrantes con equipos que están categorizados por:

- **Baja Productividad y Baja Positividad**
- **Baja Productividad y Alta Positividad**
- **Alta Productividad y Baja Positividad**
- **Alta Productividad y Alta Positividad**

© Team Coaching International 2018. All Rights Reserved. | 8

### Los Cuatro Cuadrantes

Team Diagnostic™

	Baja Productividad	Alta Productividad
Alta Positividad	<b>Alta Positividad/Baja Productividad</b> Comportamiento basado en la amistad Capacidad de hacer efectivo Resulta como sentido de urgencia Resiliencia al cambio: "No importa el líder" Se libera la incompetencia No está asociado a resultados Falta de cohesión y dirección	<b>Alta Positividad/Alta Productividad</b> Eficacia, disciplina Seguridad, vital Metas desafiantes, Visiones inspiradoras Presencia hacia el cambio Comunicación abierta Gran trabajo en equipo / Clientes seguros Respetando
Baja Positividad	<b>Baja Positividad/Baja Productividad</b> Ausencia de crítica, culpa y castigo Equilibrio No hay discursos Intenta a perder el trabajo o el fracaso Falta de la cohesión Negatividad, comunicación al corto plazo Protección de los miembros personales Los pocos objetivos, los pocos roles Falta de trabajo en equipo	<b>Baja Positividad/Alta Productividad</b> Enfatizado en la eficiencia "Empujamiento, hacer", orientado hacia el resultado final Problemas de relaciones, insidioso, alta, fuerte demanda En guardia Objetivos claros Tener impulso Competencia

© Team Coaching International 2018. All Rights Reserved. | 9

### El Modelo — Productividad

Team Diagnostic™

Las fortalezas de la Productividad apoyan al equipo en el logro de resultados, la realización de las tareas, el mantener el rumbo para alcanzar metas y objetivos. El modelo de "Team Diagnostic™" identifica siete atributos necesarios para que los equipos alcancen un alto desempeño.

- **Altruismo:** Es una actitud de interés o propósito común. Se valora la cooperación, la cohesión, y la interdependencia. El equipo conscientemente se dirige a sus resultados.
- **Metas y Estrategias:** El equipo tiene objetivos desafiantes claros, existe alineación en las estrategias y prioridades. Los objetivos están vinculados al comportamiento, la cooperación y la cooperación. El equipo es altruista, solidario y no se permite distraer en sus metas.
- **Responsabilidad:** Es una actitud en la que los miembros del equipo se comprometen con alto grado de compromiso. Cuando aparecen los problemas, el equipo responde. Los miembros del equipo se hacen mutuamente responsables por mantener los acuerdos del equipo.
- **Presencia:** Se dirige al cambio y se vive como vital para el equipo y para la organización más grande. El equipo es ágil y flexible para superar las oportunidades de cambio, respondiendo de manera positiva y creativa.
- **Time de Decisiones:** El equipo tiene procesos claros y efectivos para la toma de decisiones, que han demostrado ser efectivos a la larga del tiempo.
- **Resumen:** El equipo define de manera clara, obtiene y maneja los recursos y el comportamiento adecuados para cumplir con sus objetivos. Existe suficiente política para lograr los objetivos del equipo. Hay una atmósfera de "ganar-ganar", en vez de una de "ganar-perder".
- **Liderazgo del equipo:** El líder del equipo opera un rango amplio de estilos de liderazgo situacionales apropiados y maneja de manera efectiva la incompetencia en el equipo.

© Team Coaching International 2018. All Rights Reserved. | 10

### El Modelo — Fortalezas de Productividad

Team Diagnostic™



**7 Fortalezas de Productividad**

Las fortalezas de la Productividad se enfocan en las interrelaciones entre los miembros del equipo y el espíritu o tono del equipo como un sistema. Las siete fortalezas en el modelo "Team Diagnostic™" están extraídas de varias fuentes de investigación, incluidas la Inteligencia Emocional, la Psicología Positiva, y la investigación académica acerca de las relaciones que funcionan.

© Team Coaching International 2018. All Rights Reserved. | 11

### El Modelo — Positividad

Team Diagnostic™

Las fortalezas de la Positividad se enfocan en las interrelaciones entre los miembros del equipo y el espíritu o tono del equipo como un sistema. Las siete fortalezas en el modelo "Team Diagnostic™" están extraídas de varias fuentes de investigación, incluidas la Inteligencia Emocional, la Psicología Positiva, y la investigación académica acerca de las relaciones que funcionan.

- **Confianza:** Se refiere al equipo dentro de los que operan, de manera abierta. Podemos confiar los unos con los otros, antes de hacer. El equipo se opera en un ambiente basado en el estado.
- **Respeto:** Hay una atmósfera de respeto mutuo y de respeto genuino de los puntos de vista. El respeto y la honestidad son los valores.
- **Emprendimiento:** Hay un fuerte sentido de pertenencia al equipo. El equipo celebra y reconoce los logros. Fomenta la creatividad, el humor y la disposición a divertirse.
- **Comunicación:** Se refiere a la comunicación clara y efectiva por encima de otras formas menos directas como pagar a la política, alabanzas, o tener metas.
- **Interrelación:** El individuo es visto como una oportunidad para el desarrollo, el crecimiento y la creatividad. El equipo mira la crítica, la actitud defensiva y el estado culpables. Damos y recibimos feedback de manera adecuada.
- **Diversidad de Valores:** El equipo es abierto de mente y valora la diferencia en ideas, antecedentes, perspectivas, personalidades, aptitudes y estilos de vida. La diversidad es considerada vital.
- **Optimismo:** El equipo tiene una visión común inspiradora. Son consistentes, se basan y se apoyan unos a otros. Hay buena relación de confianza, generosidad, interdependencia o de vivir en el presente.

© Team Coaching International 2018. All Rights Reserved. | 12



### El Modelo — Productividad/Positividad

**"Trabajo en Equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. La habilidad de dirigir los logros individuales hacia los objetivos organizacionales. Es el combustible que permite a la gente común conseguir resultados poco comunes."**

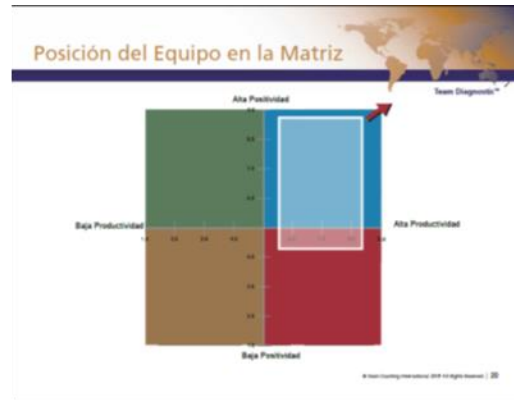
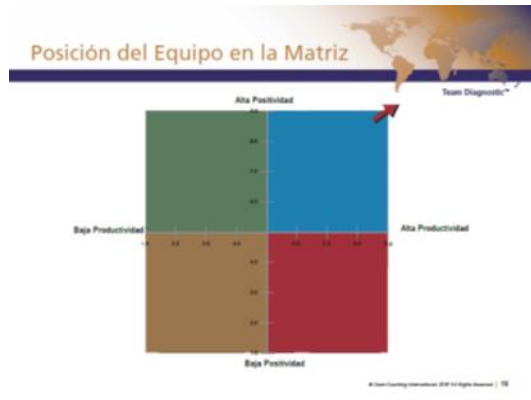
— Andrew Carnegie

El combustible al que se refiere Carnegie es una mezcla de alta energía compuesta en partes iguales por fortalezas de productividad y positividad. Tipicamente, las organizaciones se enfocan en la medida de productividad; son una fuerza dura y directa que impacta los resultados. Sin embargo, la investigación sigue mostrando que las organizaciones que se enfocan en la positividad, mejoran la productividad.

Team Diagnostic™

© Team Coaching International (2017) All Rights Reserved | 14







### Preguntas Abiertas

Estos son los resultados de las preguntas abiertas de "Team Diagnostic™". Observa que los resultados pueden mostrar en estas páginas según su número y extensión.

**¿Qué está funcionando en este equipo?**

La ayuda entre los diferentes equipos.

Reuniones donde compartimos información.

Un líder exigente y retador.

El liderazgo, un liderazgo basado en la exigencia que permite el crecimiento y estimulación profesional, pero a la vez espacio con educación, respeto y cariño. En mi opinión, un liderazgo sensible y maduro.

El conocimiento de las personas, considero que las dificultades pasadas son un valor añadido que permiten conocer las reacciones de las personas y, sin duda, encontrar la forma de cómo tratar y decir las cosas.

La implicación de cada uno de las personas, el respeto a la aportación de cada uno de los miembros del equipo, el ambiente de confianza en el que se trabaja. Creo que es un equipo donde cada uno puede mostrarse en su esencia y por tanto dejando ver "su valor añadido".

Y por último, tener unos objetivos muy claros y saber que el trabajo que realizas por muy duro que sea tiene un sentido.

Creo que es un equipo cohesionado, con mucha confianza entre sus miembros. Además se ha conseguido que, sin olvidar los tiempos propios de cada uno, todos trabajamos con unos objetivos comunes y con una forma de hacer las cosas muy homogénea lo cual nos hace muy fuertes respecto a otras áreas y útiles para la compañía.

© Team Coaching International 2018. All Rights Reserved | 28



## Coaching Continuado

Team Diagnostic™



Los equipos más exitosos están caracterizados por:

**Potencialidad**

- Alto nivel de confianza, respeto, empatización, camaradería
  - Cuentan procesos y prácticas en comunicación y feedback
  - Actitudes positivas de comportamiento
  - Comparten responsabilidad

**Productividad**

- Se encargan de asuntos relacionados con la productividad: planes, metas, responsabilidad

© Team Coaching International (2018) All Rights Reserved | 41

## Desarrollo Continuado del Equipo

Team Diagnostic™



**Próximos Pasos**

El proceso del "Team Diagnostic" le ha permitido de manera sencilla para pensar en términos del equipo como sistema y le ha dado a usted formas detalladas para medir y descubrirlo. Lo que usted tiene en sus manos es un perfil en profundidad y una excelente referencia, pero por ahora no es más que datos. Lo que marcará toda la diferencia es lo que usted y el profesional que opera el desarrollo de su equipo hagan con él.

El perfil y la interpretación son enormemente valiosos para crear conciencia de las fortalezas y oportunidades del equipo y son los medios para crear relaciones más fuertes en el camino que sigue adelante. Como equipo, ustedes tienen ahora un terreno compartido y un lenguaje común para las conversaciones que seguirán. Pero el análisis y las descubrimientos serán desperdiciados a menos que haya acciones para el cambio y responsabilidad por ese cambio. El impacto real de este proceso se verá en un comportamiento nuevo o diferente. De alguna forma, la pregunta fundamental al final de todo este análisis es "¿hacia dónde vamos desde aquí?"

© Team Coaching International (2018) All Rights Reserved | 42

## Sus Acciones

Team Coaching



Por favor utilice este plan de acción para identificar las acciones que ustedes harán como resultado del conocimiento de su equipo y del "Team Diagnostic". Los Desafíos del Equipo representan áreas de mejora para el equipo. Las Acciones/Caminos diseñados son pasos específicos que ustedes darán para enfrentarse a desafíos del equipo. Los Resultados de la Acción son los resultados que ustedes buscarán como resultado de la efectividad de las acciones. Un compromiso crítico para las acciones de seguimiento programadas con su equipo, será la evaluación del progreso de su Plan de Acción del Equipo.

© Team Coaching International (2018) All Rights Reserved | 43

## Plan de Acción del Equipo

Team Diagnostic™

Por favor utilice este plan de acción para identificar las acciones que ustedes harán como resultado del conocimiento de su equipo y del "Team Diagnostic". Los Desafíos del Equipo representan áreas de mejora para el equipo. Las Acciones/Caminos diseñados son pasos específicos que ustedes darán para enfrentarse a desafíos del equipo. Los Resultados de la Acción son los resultados que ustedes buscarán como resultado de la efectividad de las acciones. Un compromiso crítico para las acciones de seguimiento programadas con su equipo, será la evaluación del progreso de su Plan de Acción del Equipo.

DESAFÍOS DEL EQUIPO (¿Qué áreas representan los desafíos de su equipo y en el Team Diagnostic?)	ACCIONES/CAMINOS (¿Qué planes específicos diseñados de sus desafíos (desafíos específicos)?)	RESULTADOS DE LA ACCIÓN (¿Cómo sabrán ustedes que sus acciones han tenido impacto? ¿Qué será diferente?)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

© Team Coaching International (2018) All Rights Reserved | 44

### 8.7 Anexo VII. Guía 1ª entrevista al líder del equipo TI- presentación

Guía primera entrevista- inicio
Explicar objetivo reunión
Presentación personal
Explicar objetivo investigación
Explicar hitos participación: encuestas e intervención coaching de equipos
Presentar modelo <i>Team Diagnostic</i> y factores
Preguntar disposición líder de equipo y equipo
Explicar pasos administración <i>Team Diagnostic</i>
Aclarar dudas
Preguntar si necesita apoyo para presentar al equipo
Agradecer colaboración
Coordinar con contacto en la organización los aspectos logísticos

### 8.8 Anexo VIII. Guía 2ª entrevista al líder del equipo TI- conocimiento

Guía segunda entrevista- conocimiento del equipo
Agradecimiento e Impresiones sobre encuesta Team Diagnostic
Composición del equipo: número y funciones,
Perfil miembros del equipo: nombres, personalidad, edad, antigüedad en la organización y en el equipo
Entorno organizativo: organigrama, a quien reporta, reportes directos al equipo
Clientes del equipo y otros grupos de interés: expectativas, cambios.
Entorno de organización: organigrama, clientes, apoyos, expectativas, cambios recientes
Misión del equipo
Objetivos, prioridades, retos, ciclo de rendimiento, métricas de rendimiento
Fortalezas del equipo
Sistemas de organización del equipo: reuniones, reportes, seguimiento del trabajo
Sistemas de comunicación en el equipo, físicas, virtuales, gestión del conocimiento
Vida de equipo: estado de ánimo actual, evolución, celebraciones, frustraciones
Formación o experiencias de desarrollo de equipos anteriores
Sensaciones de la disposición de los miembros del equipo para el workshop
Agradecer colaboración



### 8.9 Anexo IX. Guía 3ª entrevista al líder del equipo TI- resultados

Guía tercera entrevista- valoración de resultados
Impresiones sobre estado del equipo , intervención coaching y encuestas post-coaching
Progresos más notables en las mejoras del funcionamiento del equipo
Retos pendientes
Compartir resultados encuestas post-coaching vs. encuestas pre-coaching
Recoger sus comentarios
Felicitar por los avances y animar a continuar el proceso iniciado
Agradecer colaboración

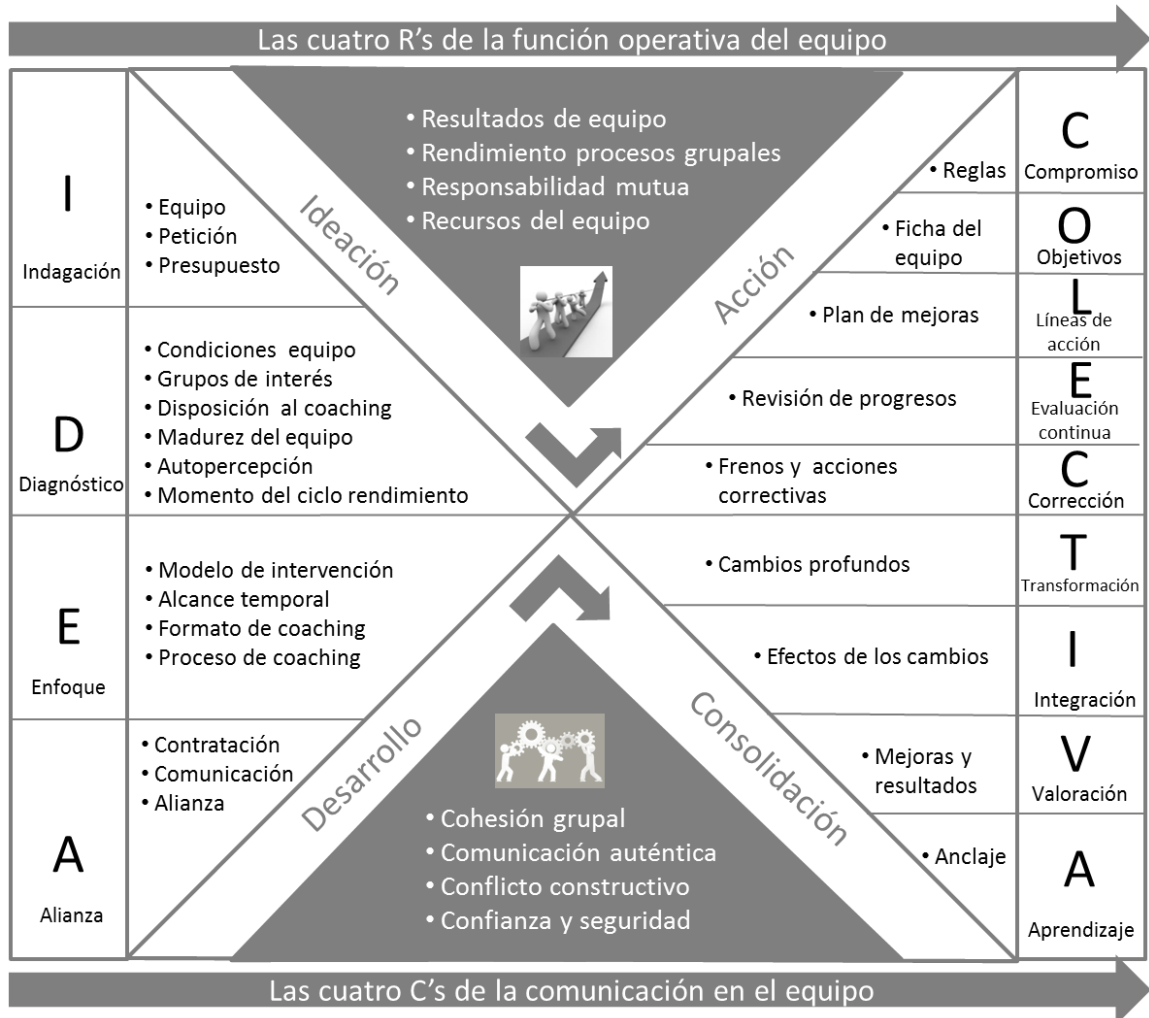
### 8.10 Anexo X. Ej. A respuestas a preguntas abiertas Team Diagnostic

Team Diagnostic- Comentarios abiertos- Individuales miembros equipo								
Equipo A	Miembros del equipo	1	2	3	4	5	6	7
	Communications, Collaboration, Team work, Harmony	Diversity, Different technical skills, excellent leadership by our manager	Good relationship, Helping each others in team	Harmony, Friendliness, Respect, Professionalism	Executive (Installation / Configuration / Sometimes project manager and planner	It's great to be part of this team where every member has a unique skill and the roles are clearly allocated. The goals are also defined after the team discussion and we have a road map to follow through out the year.	Helpdesk & Technical Support Officer	Cooperation & Coherence
1. ¿Qué está funcionando en este equipo?								
2. ¿Cuáles son las tres mayores fortalezas de este equipo?	Positive, Gratitude, Helping each other	Skills set, Accountability, Responsiveness	Its own functional responsibility, work organization, quality, respect	Harmony, Friendliness, Respect	Diversity: we are a Heterogeneous in terms of educational backgrounds, Communications: communications are open mainly by email, Different technical skills	Cooperation, Confidence, Spirit of challenge	cooperative, supportive, knowledge sharing	1.Diversity, 2.Motivated, 3.Project Management
3. ¿Cuáles son los tres mayores retos de este equipo?	Under- resourceed, Lack of team work, Lack of time	Small team, too ambitious, unbalanced distribution of workload	1.Change Management, 2.Training, 3.Resources	Commitment, Meeting deadlines, some team members are very laid back, my self and a 2 others are mono chronic, others are poly chronic which is annoying sometimes	1)Try to understand each other more deeply, 2) Try to share more knowledge before starting any task	Limited Resources, Management Support, Development & Training	satisfying staff, low human resources serving a lot of staff, low human resources serving a lot of staff	
4. ¿Cuáles son las tres mayores prioridades de este equipo?	better customer service, be up date, be prompt	Working within ICD Vision, Working without Business plan for this year, Customers Satisfaction	More self-motivation, Better quality of work, Commitment to dead lines	1)Honest, 2)Prompt, 3)Deliver on time	1.Completing Projects, 2.Improving services, 3.Creating new projects	Service to Islamic Foundation, help and satisfy others (investors), get positive results to achieve objectives	Meeting deadlines, Completing projects successfully, Peoples satisfaction	1. Oversee the development, design, and implementation of IT solutions that cater to the business requirements of the organization including the new Islamic Banking and Investment Solution (IBIS), 2. Identify, assess and advise top management on emerging information technologies and solutions that support the business goals and objectives of ICD, 3. Provide consultancy services to ICD affiliates and clients in the field of Information technology services and project managements. This will enable the IT function to accomplish its longer strategy of generating profit to ICD.
5. ¿Qué apoyaría más a este equipo ahora?	Give Recognition, Trust, Diversity, Friendly	More training, Less politics and compliments		Openness, Flexibility	Appreciation and respect and motivation	This team is in real need of Management Support which includes rapid evolving providing the required technology, Better resources, development and training requirements that enable this team to reach and exceed expectations.	Higher Budget, More training to coop with technology, Better management support	Getting team members trained on new skills will help this team come up with new ideas and projects.Support from higher management will also help in achieving the goals in timely manner

### 8.11 Anexo XI. Ej. B respuestas a preguntas abiertas Team Diagnostic

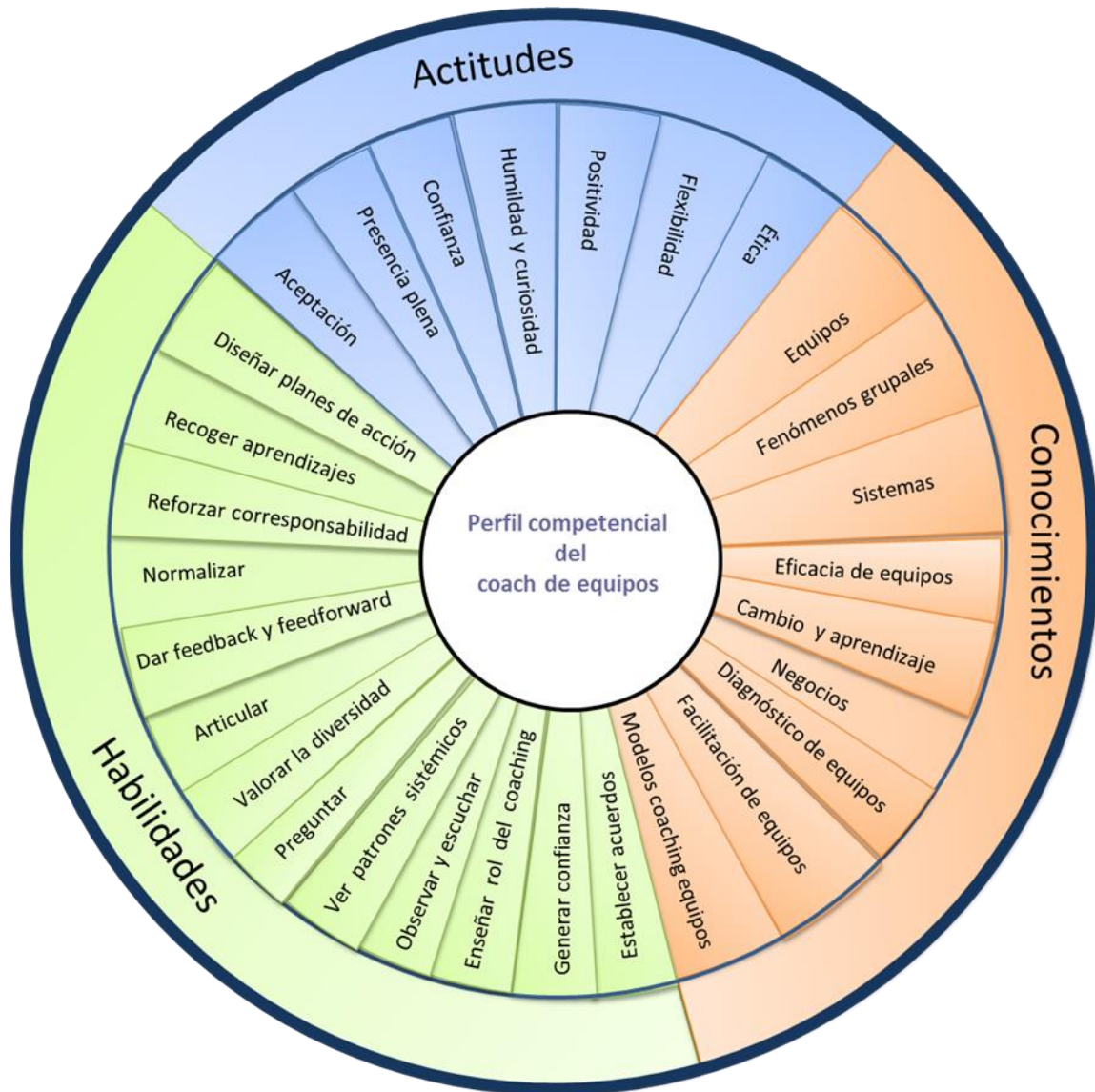
Equipo B	Miembros del equipo	1	2	3	4	5	6	7
1. ¿Qué está funcionando en este equipo?		El trabajo en equipo, la relación y confianza que hay en el grupo. Este ambiente de trabajo nos fortalece como equipo para poder abordar mejor cambios, conflictos...	Considero que en este equipo funciona porque coordina a un equipo de Tecnología, compartida, Estamos que está muy aliado con negocio, hacemos y de los resultados y a entender sus necesidades, y a la resolución rápida, efectividad de problemas/incidencias.	Visión común de los objetivos, Información compartida, Estamos orgullosos de lo que logramos, Cada uno conoce sus responsabilidades claramente y su rol, Nos llevamos bien, Cada vez tomamos las decisiones mejor y mas eficientemente.	Muchas cosas, entre ellas, la orientación a los objetivos de negocio de la compañía, el buen ambiente en la mayoría de las ocasiones y la colaboración en los momentos de crisis	Somos un equipo de mucha responsabilidad y muy ejecutivo.	Damos resultados	
2. ¿Cuáles son las tres mayores fortalezas de este equipo?	Las 3 mayores fortalezas de este equipo son: 1) Es una piña a la hora de solucionar incidencias, 2) Orientada a negocio, 3) La combinación de caracteres distintos, que llegado el caso, ayudan a compensar y aliviar momentos tensos.	Experiencia, conocimiento y buen ambiente de trabajo		1. trabajo en equipo. Nos sentimos como un grupo y nos enriquecemos bien. Orgullo de pertenencia, 2. Preparación técnica. Aptitud, 3. Actitud, responsabilidad para conseguir las metas	Cohesión ante las dificultades., Fortaleza, implicación	Cohesión ante Orientación a resultados, Responsabilidad sobre el trabajo, Capacidad de trabajar las dificultades., Fortaleza, implicación	Iniciativa, eficacia y flexibilidad	
3. ¿Cuáles son las tres mayores retos de este equipo?	Generar más empatía entre nosotros, Cohesionamos como equipo. Sentimos respaldados unos por otros	Conseguir un grado de entendimiento, compenetración mayor entre los miembros del equipo., Disponer de mayor información y conocimiento entre los equipos que coordinan cada miembro del equipo., Concebir un bien único y común de la compañía, que es conseguible solo con cooperación y coordinación entre los equipos de IT, y ello viene dado porque exista cooperación y coordinación entre los miembros de este equipo.	Comunicación	No ser tan impulsivos, Escucharnos y respetarnos siempre y todos, Seguir con el buen ambiente	Claridad, Gestión de los conflictos, Celebrar los logros y los fracasos de un modo compartido. Son de todos	1. adaptarse al continuo cambio. Creemos y cada vez es mas complejo la forma de trabajar, 2. Mantener este ritmo de trabajo. Seguir motivado y proactivo, proponiendo al negocio mejores formas de hacer las cosas., 3. trasladar a los equipos la forma de trabajo de este grupo. Que tengan información para mejorar su trabajo, que la coordinación entre los distintos departamentos mejore, que se promuevan ideas...	Reconocer más el trabajo en equipo. No búsqueda de culpables ante problemas. Compartir más información entre grupos.	
4. ¿Cuáles son las tres mayores prioridades de este equipo?	1. conseguir objetivos, 2. trabajar en un buen ambiente de trabajo, 3. mejorar coordinación entre departamentos	Garantizar el nivel de servicio, Valor añadido a negocio y soporte tecnológico para sus planes de negocio, Asegurar la adecuación de los sistemas y los equipos a la evolución y necesidades de la compañía en el futuro	Conseguir Objetivos, Ser eficaces, Tener iniciativa	Cumplir el plan del año, Dar un buen servicio a la compañía, Cuidar a nuestros equipos respectivos	Coincido en que la prioridad debe ser Conseguir un grado de entendimiento, compenetración mayor entre los miembros del equipo. Ayudar a la responsable del equipo, a no disponer de varios departamentos aislados dentro de IT, sino de disponer de varias funcionalidades o habilidades, alineadas a hacia un bien único.	Cumplir objetivos. Orientación al cliente. Ser eficientes y eficaces.	Comunicación	
5. ¿Qué apoyaría más a este equipo ahora?	??	Mayor entendimiento y comunicación	Mayor cohesión, unión entre sus miembros. El hecho de no verse más que en reuniones tensas, críticas, y no en otros momentos más distendidos, etc.... no ayuda a la cohesión	Más formación	Creer y trabajar un estilo de liderazgo que no tenga el centro solo en los resultados, potenciar vínculos que hagan al equipo mas concretas para fortalecer los equipos fuerte dentro de un plano personal/emocional que permitan generar un ambiente de mayor confianza entre todos los miembros del equipo, y que exteriorice un refuerzo cultural centrado en las personas.	Mas medios, Mayor entendimiento por parte de la organización de las dificultades y de los retos, Acciones concretas para fortalecer los equipos	acciones que promuevan la mejora en la relación y confianza entre todos los miembros del equipo, No todos tiene la misma confianza a la hora de pedir ayuda, reconocer los problemas...	

### 8.12 Anexo XII. Guía diseño intervención coaching de equipos.



Fuente: elaboración propia (para desarrollo consultar al autor)

8.13 Anexo XIII. Perfil competencial del coach de equipos.



Fuente: elaboración propia (para desarrollo consultar al autor)

### 8.14 Anexo XIV. Kit de herramientas para el coaching de equipos.

Etapa de intervención	Posible herramienta	Fuente
Diagnóstico	"En qué tipo de equipo estamos"	Hawkins (2014)
	Guía de entrevista a los miembros del equipo antes del coaching	Peters and Carr (2013)
	Disposición para el coaching de equipos ( <i>team coachability</i> )	Peters & Carr (2013)
	Mapa de criterios de éxito para individuos, equipo y grupos de interés	Hawkins (2014)
Objetivos y plan de acción	<i>Team Diagnostic Assessment</i>	teamcoachinginternational.com
	Cuestionario de equipo de alto rendimiento	Hawkin (2014) - Bath Consultancy
	Las cinco disfunciones del equipo	Lencioni (2005)
	Cuestionario Roles Belbin	www.belbin.es
	Declaración de misión del equipo	Team Coaching International (2015)
	Ficha del equipo ( <i>Team charter</i> )	Hawkins (2014)
	Dibujo del equipo: metáfora de un vehículo: Actual y futuro	Criteria advisors (2013)
	MBTI step 2	www.opp.com/en/tools/MBTI
	<i>The leadership circle culture survey</i>	<a href="https://leadershipcircle.com/assessment-tools/survey/">https://leadershipcircle.com/assessment-tools/survey/</a>
	Misión-visión-valores del equipo	IDDI
	Constelaciones organizacionales	IDDI
	Sociograma	Moreno (1954)
Trabajo con el equipo	Crear una alianza con el equipo	CTI-ORSC
	Actitudes - Campo intencional	IDDI
	Mandala- story telling	IDDI
	El equipo 10	Desconocida
	Lego Serious play, o parecidos: playmobil, figuras geométricas	SeriousPlayPro (2015)
	Dinámica estructural- las cuatro lentes	Kantor (2012)
	History mapping- historia del equipo	IDDI
	Cuestionario de estilos de conflicto	Thomas-Killman
	Trabajo de tierras	IDDI
	Las toxinas o contravalores del equipo	IDDI adaptado de Gottman (2002)
	Dinámicas outdoor e indoor	Grupo Critería Empresarial (2015)
	El palo mágico	IDDI
	El breakthrough	Moral (2009)
	Conciencia de compromiso en el equipo	Moral (2009)
	Geografía del equipo	EEC
	Seis sombreros para pensar	De Bono (1985)
	Emociones colectivas	Peñalver (2009)
	Dinámicas sistémicas	Aguirre et al. (s.f.)

*Fuente:* elaboración propia (para desarrollo consultar al autor)

----- Fin del documento -----